

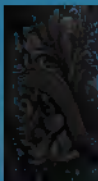
الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة



مكتوبة
دانيا عبد المعز الجمال
كبة رياض الأستاذ
جامعة العلوم



دار الجامعة الجديدة



دار الجامعة الجديدة

٨٠-٩٨ ش. سويلير - الأزاريطة - الاسكندرية

تليفون - ٤٢٧٦٢٩ - فاكس ٤٢٧٦٢٩ - شبكات كس ٥٨٦٨٠٩٩

Email darelgamzaelgadida@hotmail.com

www.darelgalex.com info@darelgalex.com








الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة

دكتور

رانيا عبد المعز الجمال

مدرس بكلية رياض الأطفال - جامعة الفيوم

2011

 دار الجماعة الجديدة

٢٨-٤٠ ش. سويف - الأزليطة - الإسكندرية

تلفون: ٤٤٧٦٦٢٩ فاكس: ٤٤٧١١٤٣ هكس: ٤٤٨٠١٩

E-mail: daralgameasajadida@hotmail.com

info@daralgameasajadida.com www.daralgameasajadida.com





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: أَغْوَىٰ بِالنَّوَسِ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ ﴿١﴾ قَالُوا
 سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
 الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٢﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية ١-٢



إهداء

إلى من حُبب إلى العالم ... طيب الله ثراه
إلى روح والدي

إلى من أحيا بصالح دعائها ... بارك الله حياتها
والدي

إلى أختي الأحياء ...

أهدي هذا العمل الطنواضع



تقديم

إن مجتمع المعرفة يمثل رهاناً حاسماً وتحتواً كبيراً في هذه الألفية الثالثة التي بدأت بالفعل. وأن الافتراض الإيجابي في هذا المجتمع يبدأ بالمؤسسات التربوية والتعليمية.

وكثير التحولات التي يشهدها العالم حالياً إلى حيث كان مصدر جديد مختلف عما سبقه مثل الديمقراطية التي عرفت عن التحولات في المسكر الغربي ، وصعود مور برلين عام ١٩٨٩ ، وتطور التكتلات الاقتصادية الكبرى لغرب أوروبا وشرق آسيا وبروز نظام العولمة التي منها ثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة كلها مؤشرات تدل على إنشاء مجتمع كوني جديد هو مجتمع ما بعد الصناعة، أو مجتمع "الألفية الثالثة" كما سماها كولر^(١).

لقد أصبحت المعرفة قوة حكيمة تؤدي إلى التقدم ولا يمكن أن تتحقق تلك المعرفة إلا من خلال إدارة وقيادة تربوية واعية تحدد الكفايات تتميز بالمدونة والتكيف مع المحيطات الجديدة، كما تتميز بالقدرة على التحليل وإجراء الملاحظات والتفكير الناقد.

ويجوز علم الإدارة - اليوم - مكانة مرموقة بين سائر العلوم والمعارف الإنسانية ، وذلك بفضل حاجة الإنسان الدائمة لتطبيق مبادئه والامتثال بتطبيقاته في مختلف النشاطات الإنسانية. ولأنه الأدلة التي يمكن من خلالها تطبيق المعارف والعلوم المستقلة إلى تطبيقات عملية ، من شأنها إثراء حياة الإنسان وتحسين مستوى وجوده الحياتي بعيشها ، وتحقيق أقصى قدر من الاستقلالية بالإمكانيات والقدرات المنظمة .

ولم ما في الإدارة هو العلاقات الإنسانية ، التي هي سرسة
 المهارة التي من خلالها يمكن الفرد أن يربط اجتماعيا بمجمعه لمصلحة
 ولعام ، ومعرفة الفرد على اتصال مشاعره وأفكاره للآخرين ، ولأن يتلقى
 مشاعر الآخرين وأفكارهم ، ويستجيب لها فتؤدي إلى زيادة الفعالية في
 العمل ، مع الالتزام بالقرارد الطوعية في التكليف من قبل الأفراد.
 ويتناول الكتاب التالي الفصول التالية :

الفصل الأول: ماهية الإدارة.

الفصل الثاني : الإدارة من المنظور الإسلامي

الفصل الثالث : الاتصال والإدارة

الفصل الرابع: الإدارة والعلاقات الإنسانية

الفصل الخامس : إدارة الصف.

الفصل السادس : القيادة وفلسفتها.

الفصل السابع : صنع القرار واتخاذ

الفصل الثامن : التخطيط الاستراتيجي

الفصل التاسع : الجودة في التعليم وتطبيقاتها.

الفصل الأول

ماهية الإدارة

- مقدمة
- مفهوم الإدارة
- مفهوم الإدارة
- تعريف الإدارة
- خصائص الإدارة
- الإدارة التنظيمية
- خصائص الإدارة التنظيمية
- وظيفة الإدارة التنظيمية
- صلاحيات ووظائف الإدارة التنظيمية

مفصل الأول مسألة الإدارة

مقدمة

يكو علم الإدارة ، اليوم ، سكة مرسوقة بين سائر العلوم والمعارف الإنسانية ، وذلك بفضل حاجة الإنسان الدائمة لتطبيق مبادئه والامتناع بتأثيراته في مختلف النشاطات الإنسانية. ولأنه الأداة التي يمكن من خلالها توظيف المعارف والعلوم المختلفة إلى تطبيقات عملية ، من شأنها إثراء حياة الإنسان وتحسين مستوى وجوده الحياة التي يعيشها ، وتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالإمكانات والموارد المتاحة.

وتؤكد الجامعات التي حكمتها وتمتلتها المجتمعات في مختلف ميادين تطورها ، أن حسن الإدارة هو أهم عامل في تحقيق تلك النجاحات، لهما بالغ الأثر في الأهم سيكولوجي المقتصر فيهم للدرهم إدارة. ومن هذا المنطلق وباعتبار أن الإدارة التربوية والتنظيمية والمدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الوطنية والمعلية والإقليمية ، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، تكون الإدارة وسيلة لا يمكن التبرؤ عنها من أجل تحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات.

المسألة الإدارية

عن الثورة الصناعية ، والصناعة بشكل عام الأثر الهام في الإدارة وتطورها. هي أولئك الذين ألتصع حشر وبدلية قدر الضرب كانت محارلات المصانع الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة. وكان تكبر مستشري تلك المصانع من المهندسين الذين الأول ضمن معالجة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة.

وقد تمسح وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بها الإدارة من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات العلمية لتلك المدارس ، إلا أنه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحلتين في تطور مفهوم الإدارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحل متداخلة في التصاريح والمفاهيم والاستمرارية ، ولكن نمطاً واحداً من أعمال المدارس الإدارية كل هو النمط الثالث في مرحلة الترخية الوحيدة . ويمكن إقرار هذه المراحل فيما يلي^(١) :

للمرحلة الأولى (١٩١٠ - ١٩٢٥) :

تتصف هذه المرحلة باعتماد الإدارة على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقدم به المديرين من أعمال ، وفهم هذه العملية عن طري التحليل المنطقي والتنظيم ، وتحديد دور الوظائف الإدارية وطرق أداءها ، وهذه تعتبر واحدة تلتزم بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة.

ويشير " فريدريك تايلور " مؤسس حركة الإدارة العلمية ، حيث درس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وشرر أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة قابلة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ، بدلاً من أن تكون خبرة شخصية مرعية كما كانت سابقاً ومن أبرز مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور :

- تعديت الأعمال من جهة الإدارة العليا.
- تعديت الأعمال من جهة القوى العاملة .
- أصبهت الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع مفاهيم أو معايير لغرض العمل وعلاقتها بالإنتاج .

- وتهدف الإدارة العلمية من وجهة نظره على زيادة الإنتاج وهذا يتطلب ما يلي :
- اعتبار العاملين على أنهم عنصر مهم لا يؤدي كل عامل وظروفه بأعلى مستوى
 - فصل التخصص عن الفنون أي أن الإدارة تخصص ثم تدرج الخطوة العمل للتعبير .
 - توفير مناخ عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
 - إجراء الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت للقيام بالعمل .
 - تشجيع العاملين على اللقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .
- وفي حين بدأ " تيلور أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة كان ' هنري فايول ' يجرى أبحاثه في فرنسا محاولاً إبراز أهمية العمل العلمي في حل مشكلات الإدارة وقد حدد فايول عدداً من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية ويمكن إيجازها على النحو التالي :
- ١- تقسيم العمل : التخصص في الأداء يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
 - ٢- السلطة والمسئولية : تعادل السلطة مع المسئولية.
 - ٣- الانضباطية : المسئولية ، طاعة الأوامر واحترام النظام.
 - ٤- وحدة القيادة (الأمر) : يجب رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولا يتلقى العامل الأوامر إلا من رئيسه.
 - ٥- وحدة التوجيه / الاتجاه : لكل مجموعة مشتركة في الأهداف رئاسة واحدة.
 - ٦- اتساق المصلحة العامة : تقتل المصلحة العامة على المصلحة الفردية.

٧- **تعدالة العائلة للعالمين:** توافق المكافأة مع الرضا عن العمل.

٨- **المرحلية:** درجة المرحلية تحددها الظروف العامة.

٩- **تعملون المصلحة العامة:** أصية تشمل الوظيفي والمساوية

١٠- **الترتيب / التنظيم:** يتبع الشخص المنصب في المكان المناسب.

١١- **المساواة:** أصية محددة للخدمة للأفراد بالمساواة.

١٢- **مستقر للعالمين:** أصية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم

١٣- **المبدأ والابتكار:** أصية توفير روح المبادرة والابتكار بين الأفراد.

١٤- **روح الفريق / الجماعة:** أصية تنمية روح الفريق بين الأفراد.

بدر محلة المصمم المصنعة (١٩٦٥ - ١٩٨٠):

خللت المدرسة العلمية في الإدارة نمطاً مائلاً لفترة زمنية ، إلى أن تعرضت الإدارة لتكامل بحث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، فبرزت لهم سلوكه الإنساني في المؤسسة ، فأصبحت العلاقات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور إلى تركز عليه دراسات وبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها ، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تكثر بالتكرارات والمؤلف الاجتماعي وهذا درجة تطبيق الرضا الشخصي لدى الأفراد . كما قسم هذه المرحلة بالتصنيف الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً يستند نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية وعلى تطويع سلوكه الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة.

يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإنثري الأمريكي (نيلسون

عليه) الذي أجرى دراسات أظهرت أصية لروح المعنوية للعالمين وأصية

لثلاثة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية المختلفة عن معادهم العلمية ومن أبرز المعايير التي ضمت بها هذه المرحلة:

- إشراف جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار.
- العلاقة بين الرئيس والمؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تسمى أن لكل شخص دور.

- إلى حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينها ، وعدم التضحية بحاجات الطفل من أجل حاجات العمل.

- علاقة التوابع القوية بنجاح القائد.

- الاهتمام بالاتصالات وحلقتها بنجاح المؤسسة.

- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تهيئتها في العمل.

المرحلة الثانية (١٩٤٠م)

تشتمل هذه المرحلة بالإنتماءات والمبادئ ، التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الإدارة من حيث هي المعرفة المتخصصة في السلوك الإنساني والمهارة في استخدام طرق البحث لدراسة السلوك الإنساني والقدرة على فهم المضمون الفكري للنظرية الإدارية. ومن أبرز المعايير التي ضمت بها هذه المرحلة:

- إلى الإدارة تشمل على معرفة متخصصة ، ومهارات ومفاهيم مختلفة من الأنشطة والمبررات العليا المطلوبة في العمل.

- إلى الدراسة الإدارية تعتمد على نظرية واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكاناتها

- إلى الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تستمد من العلوم السلوكية

- إلى التصور مستقر في الإدارة النظرية ، كما أن التجديد فيها يمثل حاجة ملحة

ويمكن تلخيص سمات هذا الأسلوب على أنه:

- طريقة تحليلية في التدخل للأهداف المحددة .

- طريقة نظامية تستخدم نحو الأهداف المحددة .

- طريقة تتم بواسطة عمل منضبط .

- طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتكلف منها النظام الإداري .

- تعنى بتكامل الأجزاء التي يتكلف منها النظام الإداري .

- تعنى بتكامل الأجزاء وفقاً لوظائفها .

- إدارة لادنية لتحقيق الأهداف لعملية النظام .

مفهوم الإدارة :

وتنطلق من ماهية ومفهوم الإدارة يمكن توضيح ما يلي^(١)

كلمة الإدارة Administration معناها في الأصل فالكتني هو

' المنظمة ' وقد عرفت الإدارة وفقاً لهذا المفهوم كمجهود بشري فردي مستقل ،

ثم خاضع لقوانين أو مبادئ أو تعليمات منذ ' أتم عليه السلام ' حيث كان

بذلك يرجعه ليقوم بنفسه بمهمة السيد ، وهو بهذا يعارض شكلاً من أشكال

توزيع المهام

كما عرفته المجتمعات البدائية بخصوعها واطاعتها لسلطة رئيس

الجماعة ، كما طبقه المصريون القدماء ، حيث نشأ القراعنة الإدارات

المختلفة التي عهد إليها بمهام جارية لضرائب ، ونداء الأعراس ،

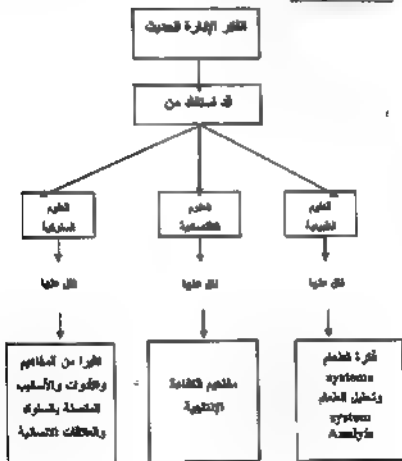
وإدارة الجيوش .

كما أنهم افكر الاسلامي بتوجيهاته وأساليبه وتطبيقاته في إرساء
أسس واقعية لهذا العلم فكان لهذه التطبيقات أثر كبير في نشر الفكر
الإسلامي وتغلغل إنجازاته ، بل أنه قدم لهذا العلم الكثير مما يجد ميلاً
لأثره وتطوره .

لقد أصبحت التطورات الحديثة والمتلاحقة التي حدثت في العلم
بداية القرن العشرين ، ومع نهج الثورة الصناعية وما أحدثته من تقدم
علمي وثقافي واقتصادي وتجاري واسع على السطوح العالمي ،
بزيادة الاهتمام بالإدارة ، وضرورة العمل على دراستها وتطوئها ، ومن ثم
تطويرها والتوسع في تطبيقاتها، سواء أكانت هذه التطبيقات متعلقة بإدارة
الحكومات بمؤسساتها المختلفة أم بإدارة المنظمات الخاصة. ولهذا فإن علم
الإدارة مثلكم أساسى لمختلف المجالات العلمية أو الصناعية أو التجارية
أو الطبية أو العسكرية أو التربوية وصولاً إلى إدارة الصنوف .
نعرسف الإدارة :

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو " gerere " وهي تعني " الخدمة " .
على أساس أن من يمتلئ بالإدارة يقوم بتسيير الخدمة للآخرين أو يصل من
طريق الإدارة إلى لقاء الخدمة وهذا هو المعنى القبطي لأصل الكلمة ،
وحتى تصل إلى تعريف محدد وواضح عن مفهوم الإدارة لابد وأن نتطرق
إلى بعض التعريفات الهامة التي يفرق بها فترات العلمى والأكتانيسى
والمتمخصص في مجال الإدارة والتي تؤكد جميعها على أنه لا يوجد مفهوم
مرحد جليح شامل للإدارة حيث انختلف للكتاب والباحثون في تورد كل
مهم لتحديد مفهوم الإدارة .

- الإثارة هي النشاط الموجه نحو توفير التعلون الشعور والتسقي لفعل
 لدى الجيود البشرية المختلفة العظمة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة
 عالية من الكفاءة (٢٠)
وتعكس مفاهيم الإثارة نظرية التعلم والتفكير بين مجموعة من العلوم
 المتعلقة بالشكل التكملي



التفاعل بين الإثارة والعلوم المختلفة

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المعاصرة مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمر محتوياتها من علوم مختلفة لها علاقه مع عناصر فصل الإداري .

وتعرف الإدارة بأنها : مجموعة الوظائف والمهمات الإدارية المتعددة والمتناطة التي تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والأنشطة التي تقومها قطاعات الدولة ولهيئتها المختلفة والرقابة عليها بهدف الصالح العام في المجتمع مع مراعاة عوامل ومتغيرات الظروف البيئية الداخلية والخارجية^(١٤) .

- الإدارة هي جسر للتعامل في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بالنسبة سواء كانت تلك الموارد مادية أو آلات أو بشر^(١٥) .

- وقد عرفها فريدريك وتايلور " Frederick. W. Taylor بأنها " المعرفة التطبيقية لما تريد من الآخرين أن يعملوه " ثم التأكيد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها^(١٦) .

- الإدارة نصف الملوك المعتمد لأولئك المسئولين عن القرارات التي تحدد تخصيص الموارد المادية والبشرية لذلك المنظمة^(١٧) .

- وقد عرفها ليفنغستون Levingston بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة . مع حين استغلال هذه الموارد والتسهيلات^(١٨) .

- الإدارة عملية مستمرة تعتمد على مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة المنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة^(١٩) .

• كما عرفها "جوردن" Ordway Teed بأنها "عملية توجبه منظمة لتحقيق هدفها المحدد ، بحيث تتمكن سويتها وأساليبها وطرائق العمل فيها من تحقيق هذا الهدف بفاعلية واقتصاد ، مع توفير أكبر قدر من الرسي والاسمهم بين العاملين في المنظمة" (١٠) .

وباستقراء التعريفات السابقة نفسي إلى الاتفاقات التالية في الإدارة :

• الإدارة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة .

• وجود هدف أو أهداف علمية ، فالأهداف هي السبر لوجود أية مؤسسة أو تنظيم ، فلا إدارة بلا أهداف .

• الإدارة تدبر عن عملية أو عملية مستمرة من الأنشطة ، وهي عملية متغيرة تتعامل مع الجماعات وليس الفرد .

• الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية هي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والإشراف ، والرقابة .

• الإدارة هي كما أنها علم ، فالإدارة تستخدم عمليات الملاحظة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم ، كما إنها تتطلب مهارات التشغيل والتفويض والتحكم الموجود في الفن .

• الإدارة تعمل على استثمار الموارد (البشرية والمادية وهما) المتاحة لدى المنظمة .

• لا تتم العملية الإدارية في فراغ ، بل يحيط بها بيئة معينة أو إطار عملها فيه .

• الإدارة عملية اجتماعية ، تتطلب وجود جماعة من البشر يشترك ويتعاونون في تحقيق الهدف المطلوب .

وبما سبق يمكن النظر إلى الإدارة على أنها علم ومهنة تتعلق
بالاستخدام الفعال والكفء للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل
تحقيق الأهداف التنظيمية .

تعريفات الإدارة وفقاً لمجمل الشيء فتكونه كما يلي^(١)

- الإدارة العامة

بحسبها فينظر Fiddow وريمكه الإدارة العامة بأنها * تحقيق
المجهدات القومية والصناعية لتتخذ السبيل السليم للدولة * وهذا تحدد
السبيل العامة ، الاتجاه العلم والإطار الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف
على تنفيذه وتحقيق أهدافه .

- الإدارة القومية

في مجموع السبلات والإجراءات والوسائل المصممة وطبق للنظام
معين ، الاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف مبرمجة ،
وتعمل على تحقيقها في إطار النظام القبري لتشكل وعلاقته بالمجتمع

- الإدارة التنظيمية

في مجموعة من السبلات المتشعبة التي تشكل فيما بينها سوية في
دخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها ، لتحقيق الأهداف العامة
المعقدة في التربية

- الإدارة المدرسية

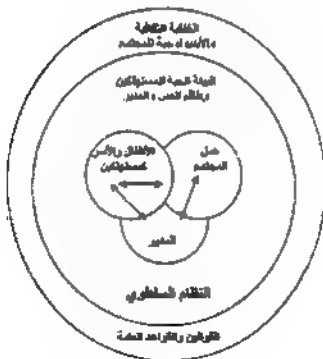
بحسبها فبعض بأنها الجهود المنظمة التي تقوم بها فريق من
العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) ، بغية تحقيق الأهداف التربوية
لدخل المدرسة تحقيقاً يتشعب مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها ، تربية
صحيحة وعلى أسس سليمة . وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية
تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تنظيمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة
من أجل تطور تقدم تنظيم فيها .

- الإدارة الصفية

هي مجموعة من السلوكيات والمواقف التعليمية التطوعية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والمطالب والمنهج ، والطالب وزميله الطالب الآخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنهج. ويمثل الشكل التالي الإدارة وعلاقتها بالمكونات الأخرى بالمجتمع

شكل (٢)

الإدارة والمكونات الأخرى بالمجتمع



المسألة بين Administration & Management

يمكن توضيح المسألة بينهما فيما يلي^(١٦)

لا يلبس أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Management ويرى آخرون أن مرادف لكلمة Administration ، وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما ، فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا لكل عمل للمنظمة ، بينما تشير الكلمة الأولى من مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي ، وهذا المفهوم الأمريكي التقليدي .

أما المفهوم البريطاني فيشكل عام يرى العكس ، وهناك ما يميز بين التكمين على أساس أن كلمة Administration تطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع لربح ، بينما تفسر كلمة Management بمشاريع الأعمال

في الحقيقة أن علم الإدارة العامة قد نشأ على يد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" Taylor والذي أسس قواعد هذا العلم في كتابه "الإدارة العلمية" عام ١٩٩١. إنه يعتم بأرساء قواعد علمية للإدارة ولكن على المستوى التقليدي أي على مستوى التطبيق (التنفيذ) Management.

ثم جاء العالم الفرنسي للمهندس "هنري فايول" Fayol والذي ساعد في إرساء قواعد وأسس ومبادئ علمية للإدارة ولكن على المستوى الأعلى (مستوى التخطيط ورسم السياسات المرشدة).

هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟

What Management is an art.. science a profession?

من خلال إسهامات الطيماص المختلفة تم حسم تلك التفكير ، الجدل يمكننا

الخروج من ذلك بما يلي^(١٧) :

إن الإدارة فيها ملائحة العلم لتوافر السلف الجادة والأملوب العلمى ميه' واعتمادها باستخلاص النظريات التي تفسر السلوك الإدارى وتكتباً بالطواهر بالتفوق الإدارى والإدارة عن بتقدير الذي تعتمد فوه على جمع الخبرة بالسهولة لتكرها من الصفات للشخصية ، لأن من يتولى وظيفة بدوية فها كان القدر من العلم الإدارى الذي حصل عليه ، لا يكون هناك تليلاً فليلاً على حس قدرته في تصرف الأمور الإدارية إلا إذا استند معارف أخرى من مواقف سابقة ، وعن خلال فهم الإدارى لهذه المواقف إدراكاً يكون فليلاً ، والإدارة مهنة لها من مقومات المهنة والتي تتشك في وجود راسد من العلم والمعرفة ولها تنظيم اجسامى هو نظمة أو ربيعة ، بالإضافة إلى أن الإدارة أساليبها الففبة في ممارسة الأنشطة الإدارية.

خصائص الإدارة:

من خلال تحليل التحولات المستطفة للإدارة يمكن استخلاص بعض خصائص الإدارة فيما يلي^(١٤):

أولاً: الإدارة بالانظمة

أى أن الإدارة تمارس من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراخ وفي ذلك يؤكد د/ فوري بشرى ذلك بأن الإدارة وعلاها المنظمات سواء كانت هذه المنظمات على التمشوى المسمى أو القومى أو الأكاديمى أو العلمى .

ثانياً: الإدارة عملية اجتماعية:

وذلك على أساس أنها تتطوي على مجموعة من الخطوات المتتامة أو المتتابة والمستطعة والمتخلطة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف محدد، كما يشير مفهوم فلسفة إلى الطبيعة التكنولوجية للإدارة ، ففى

لترغم من أن الإدارة تواجدت والأسس التي تستند عليها والهادئ التي تحكم في ممارستها. فليتها تمارس من خلال بشر يتقانون مع بعضهم ويعلمون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، والواقع أن الإدارة لا تتحوى على عملية واحدة بل تشمل على مجموعة من العمليات منها العملية التنظيمية والتكيفية والتوجيهية وغير ذلك من العمليات .

٢- الإدارة عملية متداخلة

حيث إنها تسمى إلى تحقيق أهداف محددة وهذه الأهداف لا تخرج من كونها الإكمال الفعلي لأهداف مستقلة بكل قدر من التكلفة في الوقت أو الجهد أو المال .

٣- الإدارة تمارس في مختلف المجالات

وهذا يعني أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية ، لذلك فإنها تستخدم في المجالات الإنتاجية ومجالات الخدمات. تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي.

٤- الإدارة تمارس في المنظمات على جميع المستويات الإدارية

سواء في مستوى القمة أو المستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإنترميدي المتوسط أو مستوى الخط الأول First line.

٥- الإدارة تعني توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة

وهي العملية من توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكاً منظماً مما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية والتنظيم من ناحية أخرى وإجاء الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. فمن المعروف أن الأفراد حين ينضمون إلى منظمة معينة لا ينتقل عنهم الغرض أي أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه ، كما أن لكل منهم قنن ومعايير التي تحكم وتوجه سلوكه ، وينظر لأن المنظمة لها أيضاً أغراضها وأهدافها التي نشأت من

أجلها ، لذلك قد تتفق أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وقد تختلف بدرجة أو بأخرى ، كما قد يتفق سلوك الأعضاء مع ما تتطلبه المنظمة من سلوك وقد تختلف تلك يصبح من غير المنطقي أن يتواءم كل عضو من أعضاء المنظمة بمثلها وفقاً لأغراضه وأجلكه أو قيمه واتجاهاته الخاصة به يكون من الضروري تطوير هذا السلوك وتشكيله وفقاً لمتطلبات المنظمة ومتطلبات أهدافها.

ولكن يكون هذا سلوكه سلوكاً منظماً كان لابد أن تقوم الإدارة بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المحددة والمطلوب عليها من المنظمة. ولا شك أن هذه العملية من شأنها أن تساعد على التنظيم وتساعد على استمرارية في ممارسة نشاطه .

١٠ الإدارة تعنى باستخدام وتوزيع الموارد المختلفة في المنظمة لأفضل استخدام ممكن :

مواء أكل هذا في الموارد البشرية ، لم مالية ، أم حالية أم مطلوبة دون أن يكون هناك فقد وهذا من شأنه يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها .

١١ تصميم الأمانة على أن تصيب طموح المصلين بالتمسك بالتنسيق :

بحيث يكمل كل منهم الآخر ويعود أن يكون هناك تكرار أو تعاضد في المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة .

١٢ السلطة القرارات هي أساليب الإدارة وجهودها

هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وإذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من الصيغ فإن كل صيغة من هذه الصيغ تتلخص من خلال القرارات التي تتخذ بها ، لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في الصيغة التخطيطية بالقرارات التخطيطية وهي قرارات التي تتضمن تحديد الأهداف واختيار

الخطوة السابعة لتحقيق الأهداف وميل إلى التفرات التي تتعلق بالأساليب
والنفسية بالقرارات والتسوية وهكذا ، ويصبح من يتخذ هذه القرارات
يختلف عن الذي يتخذ هذه القرارات .

١٠. الإدارة تعمل في إطار الظروف البيئية المعقدة .

ونلاحظ بهذه الظروف بما تشمل عليه هذه البيئة من قوى
ومعوقات سواء كانت معوقات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو
تكنولوجية وحتى يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً
١١. تحتاج الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وكفاءة:
الإدارة التنظيمية .

الإدارة التنظيمية هي فرع من فروع الإدارة العامة قد شهد القرن
العشرون محاولة إقامتها على أسس من الدراسة والبحث بعد أن ظهر ذلك
جلياً في بداية الأمر في مجال إدارة الأعمال Management فظهر
التمدرس كقوة تنظيمية في التاريخ القديم كان معناه فهم إدارة جديدة خلاف
ما اعتاد عليه الناس في تنظيم أنفسهم في البيت ومواقع العمل . وعلى
أفراح مدونة التنظيم على عائق الدولة فتتوالى إدارة التنظيم من نمط بلوم
على المبادرات للشرعية إلى نمط جديد يعتمد على إشراف الدولة . ويتحكم
إلى مجموعة من القوانين والقرارات والنظم التي تعظم العمل داخل
المؤسسات التنظيمية وفيما بينها ، وبين المجتمع الذي توجد فيه (١٢)

وبعد علم الإدارة بوجه عام والإدارة التنظيمية بوجه خاص من
العلوم الحديثة . حيث ظهر لأول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام (١٩١١) ،
ولول المعايير التي ظهرت للإدارة كان في ميدان الصناعة في أمريكا في
أوائل القرن العشرين ، وكان رائد الإدارة العلمية فردريك تايلور F Tayler
الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية ، وقد أصدر أول كتاب له بعنوان (أسس

الإدارة العلمية) وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر دولي للإدارة في براغ (Harrag) عام ١٩٢٤، ولم يبدأ الإكراه التنظيمية كعلم مستقل عن الإدارة العلمية إلا منذ عام ١٩٤٦^(١٧).

والإدارة العلمية هي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل للنظم التربوي، في المجتمع مشتقة في الجاهز الرسمي، النظرية والتطبيق وما يضعه من سياسات وأظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراميل تعليمية، وتضي بتنظيم العناصر المادية والبشرية وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات^(١٨).

وهو عرف (مفهوم وأخرون) الإدارة العلمية على إنها عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة^(١٩).

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة العلمية يتضح أنها تعنى بالجوانب الإجرائية في العمل التربوي، وكذلك الإمكانيات الفنية والتجهيزات بكافة أنواعها التي تسهم في قيام العملية التعليمية وتؤدي إلى نجاح جميع خطواتها بشكل متكامل، يكفل لها تحقيق الأهداف المتوخاه منها^(٢٠).

وبالتالى نقول أن الإدارة العلمية تعمل على تسريع العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة^(٢١) خصائص الإدارة التعليمية

من أهم ما تتميز به الإدارة التعليمية ما يلي^(٢٢) :

أ- جوانب الخاصة

إن ما تخرسه المؤسسات التعليمية من خدمات ترتبط بالمدرسة والمعلمين والطلاب والآباء وتطبيقاتهم لتكوين مواطنين صالحين للتوسيع بهم على التوبة الاعتماد بتلك المؤسسات وإعلاء الأولوية لها أكثر من اهتمامها بغيرها فنشاط الأخرى بالتخطيط ومؤسساته من الاستراتيجيات التربوية الفكرية لتعريب العلم لمختلفة مواءم التقدم منها أو التخلي -

٢. النظر الاجتماعي.

ويتصد به الاهتمام بمجال التربية عن المربين الأخرى من قبل الجمهور لاقتضائه للبشر بأعلى ما يمكن ومن الأبناء ، ففترة الجماهير للتربية تختلف إلى حد كبير عن نظرتهم وأعمالهم بمجالات الأخرى فما يحدث داخل المدرسة التي تقدم علماً لأبناء هؤلاء الجماهير ، ولذلك لا بد من العناية بطلب العين والمساعدة مع صديق من يتعلمون معها سواء الأبناء أو الأجهزة الأخرى في القولة .

٣. تقدير الوالدين والمعلمين.

إن عناية التعليم والتربية عناية أكثر تقييداً من غيرها فاعلم الطفل وحسوساً في مراحله الأولى يحتاج إلى صبر وجهد واعتناء بالغ من قبل المعلم أو المعلمة أكثر مما يحتاجه قلبه ميكانيكية أو يدوية عند تعليمها ، فالإكثارة التعليمية تحتاج إلى مستوى فني محدد يفوق المستوى العادي حتى لا يؤدي في النهاية إلى إيجاد الكثير من المشاكل للتعليمية والتربية التي يمكن أن تحقق نجاح العملية التعليمية.

٤. ضرورة التعاون الأسري.

العملية التعليمية عملية متكاملة يشترك فيها العديد من الفئات المختلفة فهي تجمع بين المتكلمات كل من المدرسين بعضهم مع بعض والمتكلمات المدرسين بالطلاب والمتكلمات المتكلمات بعضهم ببعض والمتكلمات بين المدرسين والطلاب والمعلمين والعلماء ولكل هؤلاء يحتكوا بالأبناء ولذلك يجب أن تتساوى بينهم جميعاً العلاقات الإنسانية وأن يعود الاحترام في هذه العلاقات حيث إن دالة المصروف يوماً .

٥. التحليل النفسي والعلمي للمعلمين.

تحتاج كل مهنة إلى موظفين مؤهلين تأهيلاً كاملاً كذاً مهناً ومهنة التدريس كغيرها من المهن تحتاج أيضاً إلى الإعداد الفكري والفني للمعلمين

بالعمل فيها فالمطعمون في جميع مراحل التعليم يحتاجون إلى إعداد وتدريب معين بالإضافة إلى حصولهم عدد آخر لهم على شهادات ومؤهلات معينة المؤثرة في أداء وكيفية توريدهم حسب احتياجات مجالات التعليم الخاصة أمر لهم بالمساهمة كما يحدث في الإدارة مصنع مثلاً لتوزيع هؤلاء العاملين بالتعليم وبنية الاتصال بهم وتهيئة الجو المناسب لنجاح العملية التنظيمية كل هذه الأمور تزيد من تفيد الإدارة وتوجب عليها توفير التأهيل المهني والعلمي المناسب لكل العاملين بها .

٦. مشكلات القياس والتقييم

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى عمليات تقييم وليس معتبر أكثر من احتياج المؤسسات الأخرى للقياس للتفكير في الممارسات وتحديد الاتجاهات وإكتساب المهارات أمور تحتاج إلى موزان ومعايير دقيقة ومناظرة لا يتطابق أساساً بالفرق خلاف ما يمكن تحلله أو تقيمه لذلك مصنع حسب ما يقدمه من إنتاج في سلع معينة أو تتعامل مع مبيعات فالعملية التنظيمية أو التربوية معقدة إلى حد كبير فتتطلبها أساساً مع طفل أو تلميذ على مراحل مختلفة هذا بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى لها أثر كبير على شخصية التلميذ والتفكير كالبيئة مثلاً والمؤسسات الدينية والمجتمع أيضاً بمؤثراته الثقافية والحضارية الأخرى التي يميز الإدارة التعليمية بطابع خاص

٧. التحكم النظمي

تتحكم نوعية التعامل في الإدارة التعليمية عن غيرها من الإدارات الأخرى بالمواد الخام هي أساس التعامل لإنتاج السلعة لذلك فيصعب يمكن سحب مواد خام مادة أخرى إذا أسهلحت نوعيتها أو التقليل قوي للفرق في القيمة التفاضلية للسلع. أما فتنطلي لذلك مؤسسات التعليم فالمادة الخام

هي الطفل ، والمدرسة الابتكارية أصبحت الآن عامة لجميع الأطفال وهؤلاء
الأطفال يختلفون فيما بينهم في مستويات الإدراك والفكر والفروق الفردية،
والإنترنت التعليمية وتضي عليها الطفلة بالفروق الفردية للأطفال بتقديم
المعلومات لكل فرد حسب استعداده وقدراته فهي تتميز بميزة أخرى هي
الإدراك وهي موزعة في مختلف موادها الأولية.

وظيفة الإدارة التعليمية -
يمكن أن نخلص أهم وظائف الإدارة التعليمية وهي (٣):

١- القيام برزنامة لعل تتحقق العلاقات الناجمة بين المدرسة والمجتمع
لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتطبق أهدافه في
تربية الناشئة وعليه لابد أن يضع هذا البرنامج في اعتبارها خصائص
المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما
يتوقعه من المدرسة ، ويربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج
مفصلة لبيئة .

٢- تطوير المناهج الدراسية ، ويقصد بها تطوير الصلابة القويمة من حيث
الأداء والمحتوى ، وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً يتحدد الجوانب منها فالحام
بمزيد من البحوث والدراسات الفلسفة بالجوانب الثقافية والاجتماعية
للمجتمع ومتطلباتها القويمة وما تفرغه على المدرسة . وغير ذلك من
الأمثلة التي تتعلق بنمو الأجيال ومطابقه القويمة . والمختلفة بتحصين
أساليب تربية المجتمع ، وكذلك مساعدة المعلمين على التمر المميز .

٣- تقديم وتوفير الخدمات التي تمكن التعليم المنظم داخل الفصل والتي
تغرس لتلاميذ . وأهم الخدمات هي الخدمات الطبية والاجتماعية والتوجيه
والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات التكنولوجية وتوفير الكتب الدراسية
ورسائل الفن وغير ها ، وكل هذا يتطلب تنظيماً وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً

٤- يحفز ميدان الملتقى عن الوظائف الإدارية التعليمية ، ويخلق هذا الميدان بديلا قويا البشوية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وكذلك رسم سياسة الملتقى ومستوياتهم وليس لغيرهم وتوجيههم وتوجيههم والإشراف عليهم وتوجيههم وإعداد سجلات لهم .

٥- كذلك ميدان فاعلة المدرسة والتمهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية .

٦- الاهتمام بالمشورين المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب مرئيات المعلمين وحل مشاكلهم وتوجيههم والمشتريات والمقاصد والتوريدات وحل الميزانية الختامية .
عمليات وظائف الإدارة .

يتركب نجاح أي نشاط على درجة كفاءة الإدارة ، وكما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة النشاط كبيرة ، فالإدارة وبخاصة في عصرنا الراهن ، يك في كل المسورة، عملية أساسية وضرورية. والإدارة منظومة يتخوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية أو الخدمات أو الوظائف المترابطة متكاملة ، وصولا إلى تمثيل هدف محدد في إطار ببنى زمني محدد .

وهناك التناقض بين تلك الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من وظائف أساسية هي على النحو التالي (١)

١- التخطيط : Planning

التخطيط هو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومنه يتم القيام بها. فالتخطيط هو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم من خلالها تحديد الخطوات والوسائل من طريق إسحار القرارات ورسم السياسات ، ووضع البرامج والسياسات التي تساعد على المؤثرة بين

الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى ، وذلك من خلال
سبلق رمزي ، ويتلخص حدد ، وتتضمن هذه السبلية بقرجعة السبلية للأهداف
التعليمية ، وما يجب أن يتخذ من برامج ووصفة عامة تتضمن هذه السبلية
المصنعة التالية :

- توصيف الأهداف وتقسيمها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحقة وتصنيفها وتصنيفها حسب أهميتها
- اقتراح البرامج المحقة لهذه الأهداف .
- تزيير الإجراءات اللازمة لتتقيد البرامج .
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً
- رصد المواقع والمطابق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل
الملائمة .

٣-١-١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٣-٣٤-٣٥-٣٦-٣٧-٣٨-٣٩-٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦-٤٧-٤٨-٤٩-٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥-٥٦-٥٧-٥٨-٥٩-٦٠-٦١-٦٢-٦٣-٦٤-٦٥-٦٦-٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١-٧٢-٧٣-٧٤-٧٥-٧٦-٧٧-٧٨-٧٩-٨٠-٨١-٨٢-٨٣-٨٤-٨٥-٨٦-٨٧-٨٨-٨٩-٩٠-٩١-٩٢-٩٣-٩٤-٩٥-٩٦-٩٧-٩٨-٩٩-١٠٠-١٠١-١٠٢-١٠٣-١٠٤-١٠٥-١٠٦-١٠٧-١٠٨-١٠٩-١١٠-١١١-١١٢-١١٣-١١٤-١١٥-١١٦-١١٧-١١٨-١١٩-١٢٠-١٢١-١٢٢-١٢٣-١٢٤-١٢٥-١٢٦-١٢٧-١٢٨-١٢٩-١٣٠-١٣١-١٣٢-١٣٣-١٣٤-١٣٥-١٣٦-١٣٧-١٣٨-١٣٩-١٤٠-١٤١-١٤٢-١٤٣-١٤٤-١٤٥-١٤٦-١٤٧-١٤٨-١٤٩-١٥٠-١٥١-١٥٢-١٥٣-١٥٤-١٥٥-١٥٦-١٥٧-١٥٨-١٥٩-١٦٠-١٦١-١٦٢-١٦٣-١٦٤-١٦٥-١٦٦-١٦٧-١٦٨-١٦٩-١٧٠-١٧١-١٧٢-١٧٣-١٧٤-١٧٥-١٧٦-١٧٧-١٧٨-١٧٩-١٨٠-١٨١-١٨٢-١٨٣-١٨٤-١٨٥-١٨٦-١٨٧-١٨٨-١٨٩-١٩٠-١٩١-١٩٢-١٩٣-١٩٤-١٩٥-١٩٦-١٩٧-١٩٨-١٩٩-٢٠٠-٢٠١-٢٠٢-٢٠٣-٢٠٤-٢٠٥-٢٠٦-٢٠٧-٢٠٨-٢٠٩-٢١٠-٢١١-٢١٢-٢١٣-٢١٤-٢١٥-٢١٦-٢١٧-٢١٨-٢١٩-٢٢٠-٢٢١-٢٢٢-٢٢٣-٢٢٤-٢٢٥-٢٢٦-٢٢٧-٢٢٨-٢٢٩-٢٣٠-٢٣١-٢٣٢-٢٣٣-٢٣٤-٢٣٥-٢٣٦-٢٣٧-٢٣٨-٢٣٩-٢٤٠-٢٤١-٢٤٢-٢٤٣-٢٤٤-٢٤٥-٢٤٦-٢٤٧-٢٤٨-٢٤٩-٢٥٠-٢٥١-٢٥٢-٢٥٣-٢٥٤-٢٥٥-٢٥٦-٢٥٧-٢٥٨-٢٥٩-٢٦٠-٢٦١-٢٦٢-٢٦٣-٢٦٤-٢٦٥-٢٦٦-٢٦٧-٢٦٨-٢٦٩-٢٧٠-٢٧١-٢٧٢-٢٧٣-٢٧٤-٢٧٥-٢٧٦-٢٧٧-٢٧٨-٢٧٩-٢٨٠-٢٨١-٢٨٢-٢٨٣-٢٨٤-٢٨٥-٢٨٦-٢٨٧-٢٨٨-٢٨٩-٢٩٠-٢٩١-٢٩٢-٢٩٣-٢٩٤-٢٩٥-٢٩٦-٢٩٧-٢٩٨-٢٩٩-٣٠٠-٣٠١-٣٠٢-٣٠٣-٣٠٤-٣٠٥-٣٠٦-٣٠٧-٣٠٨-٣٠٩-٣١٠-٣١١-٣١٢-٣١٣-٣١٤-٣١٥-٣١٦-٣١٧-٣١٨-٣١٩-٣٢٠-٣٢١-٣٢٢-٣٢٣-٣٢٤-٣٢٥-٣٢٦-٣٢٧-٣٢٨-٣٢٩-٣٣٠-٣٣١-٣٣٢-٣٣٣-٣٣٤-٣٣٥-٣٣٦-٣٣٧-٣٣٨-٣٣٩-٣٤٠-٣٤١-٣٤٢-٣٤٣-٣٤٤-٣٤٥-٣٤٦-٣٤٧-٣٤٨-٣٤٩-٣٥٠-٣٥١-٣٥٢-٣٥٣-٣٥٤-٣٥٥-٣٥٦-٣٥٧-٣٥٨-٣٥٩-٣٦٠-٣٦١-٣٦٢-٣٦٣-٣٦٤-٣٦٥-٣٦٦-٣٦٧-٣٦٨-٣٦٩-٣٧٠-٣٧١-٣٧٢-٣٧٣-٣٧٤-٣٧٥-٣٧٦-٣٧٧-٣٧٨-٣٧٩-٣٨٠-٣٨١-٣٨٢-٣٨٣-٣٨٤-٣٨٥-٣٨٦-٣٨٧-٣٨٨-٣٨٩-٣٩٠-٣٩١-٣٩٢-٣٩٣-٣٩٤-٣٩٥-٣٩٦-٣٩٧-٣٩٨-٣٩٩-٤٠٠-٤٠١-٤٠٢-٤٠٣-٤٠٤-٤٠٥-٤٠٦-٤٠٧-٤٠٨-٤٠٩-٤١٠-٤١١-٤١٢-٤١٣-٤١٤-٤١٥-٤١٦-٤١٧-٤١٨-٤١٩-٤٢٠-٤٢١-٤٢٢-٤٢٣-٤٢٤-٤٢٥-٤٢٦-٤٢٧-٤٢٨-٤٢٩-٤٣٠-٤٣١-٤٣٢-٤٣٣-٤٣٤-٤٣٥-٤٣٦-٤٣٧-٤٣٨-٤٣٩-٤٤٠-٤٤١-٤٤٢-٤٤٣-٤٤٤-٤٤٥-٤٤٦-٤٤٧-٤٤٨-٤٤٩-٤٥٠-٤٥١-٤٥٢-٤٥٣-٤٥٤-٤٥٥-٤٥٦-٤٥٧-٤٥٨-٤٥٩-٤٦٠-٤٦١-٤٦٢-٤٦٣-٤٦٤-٤٦٥-٤٦٦-٤٦٧-٤٦٨-٤٦٩-٤٧٠-٤٧١-٤٧٢-٤٧٣-٤٧٤-٤٧٥-٤٧٦-٤٧٧-٤٧٨-٤٧٩-٤٨٠-٤٨١-٤٨٢-٤٨٣-٤٨٤-٤٨٥-٤٨٦-٤٨٧-٤٨٨-٤٨٩-٤٩٠-٤٩١-٤٩٢-٤٩٣-٤٩٤-٤٩٥-٤٩٦-٤٩٧-٤٩٨-٤٩٩-٥٠٠-٥٠١-٥٠٢-٥٠٣-٥٠٤-٥٠٥-٥٠٦-٥٠٧-٥٠٨-٥٠٩-٥١٠-٥١١-٥١٢-٥١٣-٥١٤-٥١٥-٥١٦-٥١٧-٥١٨-٥١٩-٥٢٠-٥٢١-٥٢٢-٥٢٣-٥٢٤-٥٢٥-٥٢٦-٥٢٧-٥٢٨-٥٢٩-٥٣٠-٥٣١-٥٣٢-٥٣٣-٥٣٤-٥٣٥-٥٣٦-٥٣٧-٥٣٨-٥٣٩-٥٤٠-٥٤١-٥٤٢-٥٤٣-٥٤٤-٥٤٥-٥٤٦-٥٤٧-٥٤٨-٥٤٩-٥٥٠-٥٥١-٥٥٢-٥٥٣-٥٥٤-٥٥٥-٥٥٦-٥٥٧-٥٥٨-٥٥٩-٥٦٠-٥٦١-٥٦٢-٥٦٣-٥٦٤-٥٦٥-٥٦٦-٥٦٧-٥٦٨-٥٦٩-٥٧٠-٥٧١-٥٧٢-٥٧٣-٥٧٤-٥٧٥-٥٧٦-٥٧٧-٥٧٨-٥٧٩-٥٨٠-٥٨١-٥٨٢-٥٨٣-٥٨٤-٥٨٥-٥٨٦-٥٨٧-٥٨٨-٥٨٩-٥٩٠-٥٩١-٥٩٢-٥٩٣-٥٩٤-٥٩٥-٥٩٦-٥٩٧-٥٩٨-٥٩٩-٦٠٠-٦٠١-٦٠٢-٦٠٣-٦٠٤-٦٠٥-٦٠٦-٦٠٧-٦٠٨-٦٠٩-٦١٠-٦١١-٦١٢-٦١٣-٦١٤-٦١٥-٦١٦-٦١٧-٦١٨-٦١٩-٦٢٠-٦٢١-٦٢٢-٦٢٣-٦٢٤-٦٢٥-٦٢٦-٦٢٧-٦٢٨-٦٢٩-٦٣٠-٦٣١-٦٣٢-٦٣٣-٦٣٤-٦٣٥-٦٣٦-٦٣٧-٦٣٨-٦٣٩-٦٤٠-٦٤١-٦٤٢-٦٤٣-٦٤٤-٦٤٥-٦٤٦-٦٤٧-٦٤٨-٦٤٩-٦٥٠-٦٥١-٦٥٢-٦٥٣-٦٥٤-٦٥٥-٦٥٦-٦٥٧-٦٥٨-٦٥٩-٦٦٠-٦٦١-٦٦٢-٦٦٣-٦٦٤-٦٦٥-٦٦٦-٦٦٧-٦٦٨-٦٦٩-٦٧٠-٦٧١-٦٧٢-٦٧٣-٦٧٤-٦٧٥-٦٧٦-٦٧٧-٦٧٨-٦٧٩-٦٨٠-٦٨١-٦٨٢-٦٨٣-٦٨٤-٦٨٥-٦٨٦-٦٨٧-٦٨٨-٦٨٩-٦٩٠-٦٩١-٦٩٢-٦٩٣-٦٩٤-٦٩٥-٦٩٦-٦٩٧-٦٩٨-٦٩٩-٧٠٠-٧٠١-٧٠٢-٧٠٣-٧٠٤-٧٠٥-٧٠٦-٧٠٧-٧٠٨-٧٠٩-٧١٠-٧١١-٧١٢-٧١٣-٧١٤-٧١٥-٧١٦-٧١٧-٧١٨-٧١٩-٧٢٠-٧٢١-٧٢٢-٧٢٣-٧٢٤-٧٢٥-٧٢٦-٧٢٧-٧٢٨-٧٢٩-٧٣٠-٧٣١-٧٣٢-٧٣٣-٧٣٤-٧٣٥-٧٣٦-٧٣٧-٧٣٨-٧٣٩-٧٤٠-٧٤١-٧٤٢-٧٤٣-٧٤٤-٧٤٥-٧٤٦-٧٤٧-٧٤٨-٧٤٩-٧٥٠-٧٥١-٧٥٢-٧٥٣-٧٥٤-٧٥٥-٧٥٦-٧٥٧-٧٥٨-٧٥٩-٧٦٠-٧٦١-٧٦٢-٧٦٣-٧٦٤-٧٦٥-٧٦٦-٧٦٧-٧٦٨-٧٦٩-٧٧٠-٧٧١-٧٧٢-٧٧٣-٧٧٤-٧٧٥-٧٧٦-٧٧٧-٧٧٨-٧٧٩-٧٨٠-٧٨١-٧٨٢-٧٨٣-٧٨٤-٧٨٥-٧٨٦-٧٨٧-٧٨٨-٧٨٩-٧٩٠-٧٩١-٧٩٢-٧٩٣-٧٩٤-٧٩٥-٧٩٦-٧٩٧-٧٩٨-٧٩٩-٨٠٠-٨٠١-٨٠٢-٨٠٣-٨٠٤-٨٠٥-٨٠٦-٨٠٧-٨٠٨-٨٠٩-٨١٠-٨١١-٨١٢-٨١٣-٨١٤-٨١٥-٨١٦-٨١٧-٨١٨-٨١٩-٨٢٠-٨٢١-٨٢٢-٨٢٣-٨٢٤-٨٢٥-٨٢٦-٨٢٧-٨٢٨-٨٢٩-٨٣٠-٨٣١-٨٣٢-٨٣٣-٨٣٤-٨٣٥-٨٣٦-٨٣٧-٨٣٨-٨٣٩-٨٤٠-٨٤١-٨٤٢-٨٤٣-٨٤٤-٨٤٥-٨٤٦-٨٤٧-٨٤٨-٨٤٩-٨٥٠-٨٥١-٨٥٢-٨٥٣-٨٥٤-٨٥٥-٨٥٦-٨٥٧-٨٥٨-٨٥٩-٨٦٠-٨٦١-٨٦٢-٨٦٣-٨٦٤-٨٦٥-٨٦٦-٨٦٧-٨٦٨-٨٦٩-٨٧٠-٨٧١-٨٧٢-٨٧٣-٨٧٤-٨٧٥-٨٧٦-٨٧٧-٨٧٨-٨٧٩-٨٨٠-٨٨١-٨٨٢-٨٨٣-٨٨٤-٨٨٥-٨٨٦-٨٨٧-٨٨٨-٨٨٩-٨٩٠-٨٩١-٨٩٢-٨٩٣-٨٩٤-٨٩٥-٨٩٦-٨٩٧-٨٩٨-٨٩٩-٩٠٠-٩٠١-٩٠٢-٩٠٣-٩٠٤-٩٠٥-٩٠٦-٩٠٧-٩٠٨-٩٠٩-٩١٠-٩١١-٩١٢-٩١٣-٩١٤-٩١٥-٩١٦-٩١٧-٩١٨-٩١٩-٩٢٠-٩٢١-٩٢٢-٩٢٣-٩٢٤-٩٢٥-٩٢٦-٩٢٧-٩٢٨-٩٢٩-٩٣٠-٩٣١-٩٣٢-٩٣٣-٩٣٤-٩٣٥-٩٣٦-٩٣٧-٩٣٨-٩٣٩-٩٤٠-٩٤١-٩٤٢-٩٤٣-٩٤٤-٩٤٥-٩٤٦-٩٤٧-٩٤٨-٩٤٩-٩٥٠-٩٥١-٩٥٢-٩٥٣-٩٥٤-٩٥٥-٩٥٦-٩٥٧-٩٥٨-٩٥٩-٩٦٠-٩٦١-٩٦٢-٩٦٣-٩٦٤-٩٦٥-٩٦٦-٩٦٧-٩٦٨-٩٦٩-٩٧٠-٩٧١-٩٧٢-٩٧٣-٩٧٤-٩٧٥-٩٧٦-٩٧٧-٩٧٨-٩٧٩-٩٨٠-٩٨١-٩٨٢-٩٨٣-٩٨٤-٩٨٥-٩٨٦-٩٨٧-٩٨٨-٩٨٩-٩٩٠-٩٩١-٩٩٢-٩٩٣-٩٩٤-٩٩٥-٩٩٦-٩٩٧-٩٩٨-٩٩٩-١٠٠٠

يشتمل التنظيم على ١٠ تقسيم العاملين إلى مجموعات * ، كل مجموعة منها هي إدارة أو قسم أو شعبة وتوزيع الأعمال في كل إدارة
وقسم على الأفراد والعاملين به ، وتحديد واجباتهم ، وتقسيم مسؤولياتهم ،
وتحديد السلطة والمسئولية ومناطق الإشراف ، وتوضيح خطوط الاتصال
بين الإدارات والأقسام ، وفلكه حتى يتسلب العمل بكفاءة ، وتتسلسل
مطاراته وتتسلسل جزئياته .

ويقتضيه التنظيم ما يلي :

- وضع هيكل التنظيمي للمنظمة .
- تحديد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة .
- تحديد نطاق الإشراف المناسب .

- تحديد وظائف السلطات والمسؤوليات الإدارية .
- تحديد نمط العلاقات والاتصالات بين فروع الإدارة المصنفة داخل المنظمة .

• توفير السلطات لشاغليها .

الإشراف / Supervision :

تتجبه هو الوظيفة الهادفة إلى توجيه جهود الآخرين والتي يمارسها المدير كوكلاء من مسؤولياته في العمل وتحت عملية توجيه تقديم النصيح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الأمسب ، ويتطلب تلك العناصر التالية :

- التحفيز Motivation وإثارة الدافعية للعمل
- القيادة Leadership والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار
- الاتصال Communication بالموظفين على كافة المستويات .

الرقابة :

تهدف الرقابة إلى تمسحيح أداء الأعمال للتأكد من أن التنفيذ الفعلي لها لا ثم وفقاً لما هو مفروض من برامج وأهداف ، فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم ، وتدير الرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية التي تتطلبها العناصر الآتية :

- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي .
- متابعة الأداء الفعلي وقولعه بالوقوف على جوانب قصور به والتفكير في سبل مصلحتها
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .

• كنتاج لعملية المقارنة ، يتم تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة

لسبلها وعلاجها ومتبعتها على التخط الإجراءات التصحيحية اللازمة
والموضوعية بما يتضمن تغطى الأداء والنتائج مع الخطط الموضوعة

في التمويل والمخطط الميزانية Budgeting

تضمن هذه السلية بتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة
لتكبد السبلات المدرسية ، وقوزيها على أوجه الإتصال المختلفة ، ووضع
الميزانيات الخاصة بكل سبلة وأقتطعها على هذه .

يذكر تعد هذه السبلات الإدارية واختلافها بدرس الإدارة على هذه ،
نكتلنا ينبغي أن نسلو بأن سبلات الإدارة لا تتم في الفراغ ، ونقصد بذلك
أمرين (٢٤) :

الأمر الأول

أن الإدارة لا يمكن لها أن تعزل عن بيئتها ، ذلك في إدارة للتعليم.
وإدارة المدرسة أو إدارة المدرسة أو بيئة النظم سبلات لاجتماعية ، تتفاعل
مع السبلات والمنظومات الاجتماعية الأخرى السياسية والاقتصادية
والثقافية والاجتماعية فلا يمكن المدرسة ولا المعلم ، بل ولا التلاميذ
بحيرون عن المجتمع ، إهم جميعاً يعيشون في وسط اجتماعي ويتكاملون
مع مكوّناته المختلفة ، وهم أيضاً يتكثرون كما يتأثر به هذا الوسط
اجتماعي محطاً ودولياً .

ويكفي أن نذكر أن نمط الإدارة العامة السائد في المجتمع ، والنظم
السياسي وما يتحقق منه من سياسات تعليمية يؤثر على إدارة بيئة التعليم
ونظمه ، ناهيك عن مؤثرات الاقتصاد والاجتماع والثقافة

الأمر الثاني

أن سبلات الإدارة سبلات غير منفصلة ، إنها سبلات متكاملة
تتعدى معاً ، وتكيداً لذلك دعنا نتعامل - هل تبدأ عملية التقويم في سبلة

العمل ، أن هذا هو ترتيبها الذي يجب في كل مستويات الإدارة ، وقد جاء في بداية كلامنا . لكن الواقع يقول ، كما أن علوم الإدارة تؤكد في التكوين عملية تبدأ مع بداية العمل ، فليته يبدأ مع أول فكرة ، وليس مجرد بداية التنفيذ ، ويبدو ذلك لا يسمح الفكر ولا التطبيق .

وهكذا يتزايد التخطيط مع التكثيف والتوجيه والإشراف والتدعيم ليكبروا معاً - ومع الصلوات الأخرى المتمثلة في كل عملية منها - منظومة متفاعلة متكاملة لا ينجح العمل إلا بها جميعها.

قائمة المراجع

- ١- جردت عورت عطوي: الإدارة المتروية الحديثة مفاهيمها النظرية (تطبيقاتها العملية) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٢٠٠٤ ، عمان ، الأردن ، من ١٢-١٥.
- ٢- بشير محمد عريقات- إدارة الصفوف وتعليم بيئة التنظيم ، دار الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦ ، من ٢١-٢٢ .
- ٣- نيل كسيلي ليمان وعبد الصمد عبد الفتاح قنبري: الإدارة العامة بين- النظرية والتطبيق ، دار الأمل للطباعة ، ١٩٩٨ ، من ١٩ .
- ٤- عبد الكريم نويش ولي نكلا: أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو، القاهرة ، ١٩٨٠ ، من ٥٠.
- 5- Stitt, D.A.: Concise Dictionary of Business Management, (London, Routledge, 1991, p. 98.
- ٦- نواز سليم وأخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتاب الأردني ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٠ ، من ١٣.
- 7- Mortinelli, A., Management General in N.J Smelser and p B Bates (Eds.), International Encyclopedia of social and Behavior Sciences, 2001, p. 9170.
- ٨- ميشال جيمان: أسس الإدارة العامة ، مطبعة العدل ، عمان ، ط ١ ، ١٩٦٩ ، من ٥.
- ٩- علي السليبي الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ط ١ ، من ١٧.
- ١٠ - ميشال جيمان ، مرجع سابق ، من ٤.
- ١١- جردت عورت عطوي: مرجع سابق ، من ١٨.

- ١٢- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في الكفيلة الثالثة ، ط ١ ،
المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١٢-١٣ .
- ١٣ - حافظ فراج أحمد و محمد مجدي حاتم : إدارة المؤسسات التربوية ،
علم الكتب ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٠ .
- ١٤ - بنظر على سويل فتال :
- Mujja, D. et al.: How do they manage ? A Review of
the Research on Leadership in Early childhood, Journal
of Early Childhood Research 2 (20, 2005, P.155).
- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بوجت كاشك : إدارة المنظمات الاجتماعية
وتنظيم المشروعات ، الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ،
ص ١٢-١٥ .
- ١٥ - يوسف عبد الحملي مصطفى : الإدارة التربوية مدخل جديد تعلم
جديد ، دور الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨ .
- ١٦ - إبراهيم حسنت مطاوع : الإدارة التربوية في الوطن العربي ، دور
الفكر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٠ .
- ١٧ - محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الطفولة ، ط ١ ، دور
التربية ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ٥ .
- ١٨ - كابد سلاته : الفهد التربوية ، مدة أسلمية لتدبير المدرسة للتعلم ،
ورشة صا مقعة لوزراء التربية وتنظيم ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٥ .
- ١٩ - أحمد جميل عابدين : إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ،
دور المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٨-٤٩ .
- ٢٠ - أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التطبيقية والإدارة المدرسية ، دور الفكر
العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٧ .

٢١ - يوسف عبد المصطفى ، مرجع سابق ، ص ٢٩-٣٠ .

٢٢ - أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

٢٣ - برجي المرجع إليه.

- Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand, New Zealand Teacher Council, 2009, PP. 21-22.

- ياسر اتمى الهندوى: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية
وإستراتيجيات معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ،
ص ٢٧-٢٩ .

- يوسف عبد المصطفى ، مرجع سابق ، ص ٧-٩ .

٢٤ - أحمد إسماعيل حمى وإلتياج محمود طلبة: إدارة دور الحضنة
وإستراتيجيات التكيف وتثقيفها في المنطقة العربية المعاصرة ،
دار الفؤاد ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٢-٧٣ .

الفصل الثاني

الإدارة من المنظور الإسلامي

- مقدمة
- الإدارة في الإسلام
- مفهوم الإدارة في الإسلام
- مبادئ نظرية الإدارة في الإسلام
- مستويات الإدارة في الإسلام

الفصل الثاني الإدارة من المنظور الإسلامي

ملخص

لقد اتخذت معظم الدول العربية من التشريع الإسلامي دستوراً لها واستمدحت قوماً سامية من الذين الإسلامى لطيف ، شأنها بذلك شأن قبلة الإسلام مقلدة الأطرقة. وبما أن الإدارة العلمية هي ونبذة القرون العشرين ، لذا فلي لم يعضى سوى قرن واحد على ظهورها وتطبيقها كخطريكت على أرض الواقع . ولو رجعنا للماضى البعيد والبعيد جداً بما يربط على أربعة عشر قرناً لوجدنا أنه كان هناك علم إدارى منظم ومنسق له قوانينه وأصوله وأهماده.

ذلك هو علم الإدارة فى الإسلام الذى سبق بمبادئه العلمية ما جاء به علماء العصر الحديث. فكتاب الله العزيز الحكيم لم يترك شيئاً من تنظيم الأمور الدينية والدنيوية. وبذلك ألقى الشريعة وما جاء بها من أحكام تبنى على إحكام الحق ونصرة المظلوم. وقد حرف رموز الله صلى الله عليه وسلم بشدة اهتمامه ، أقره الله ومباح شواهد ، وإيجاد النصيح لهم ، وهادئة مرضاهم، والصلوات على مواقف تطلقاً من قوله عليه الصلاة والسلام ' كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ' كما حرف عليه الصلاة والسلام بالقرآن بعبارة مشورى ، القرآن لقوله تعالى 'وشاورهم فى الأمر' (آل عمران: ١٥٩). حيث ظلت الإدارة فى الإسلام مضمة وقائمة على أسس ومبادئ إسلامية مضمرة من الكتاب والسنة.

إن الإدارة كعلم له مبادئ وأصول ، ظهر واضعاً جلياً فى نظام الإسلامى منذ بداية ظهوره . وكان يحتوى على الوظائف الإدارية

لكن انما لنا علم الإدارة الحديث. والتاريخ دون لنا عظمة الإدارة في
العصر الإسلامي متصلة في القنوجات والقنوات والتنظيم الإداري وتخذ
القررات للحكومة (١).
الإدارة في الإسلام:

نعرف الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القنوجات الأولى
للإسلام - بأنها لولاية أو لزعامة أو الأمانة ، لكل منها نفس معنى
المسئولية والإلتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفظ على
الأمانة.

ولقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، عرفوها في قيادة
جيوشهم ، وعرفوها في مجتمعاتهم ، وعرفوها في مؤسسة أسرهم
وآزواجهما ، وعرفوها في نشر دينهم وعقيدتهم ، كما عرفوها أنها تمكينة
في معالجة الأمور والأخذ بالظبط من سلوكهم في حياتهم ، والممارسة
لرؤية استطلعت للمجاهد في بلادهم.

وعرف المسلمون نظم الإدارة في حياتهم منذ بداية الإسلام وحتى
العصور الإسلامية المتأخرة تليها ، بيد أن هذه النظم كانت في بدايتها
صغيرة محدودة نظراً لقلّة أعداد المسلمين ثم اتسحت مهامها تبعاً لانتساع
الحدود وكثرة المسلمين وتزايد أعدادهم في الأمصار الإسلامية.

والإدارة في الإسلام بمختلف صورها ونسبها أنواعها وتعدّ
أشكالها ، تقوم على ما تضمنه القرآن الكريم ويعتبه السنة النبوية المعتمدة ،
وبما درج عليه المصنف الصالح ، وما اجتمع عليه مجتمع المسلمين.

ولقد كان للمسلمين في عصورهم الأولى - منذ عهد الرسول صلى
الله عليه وسلم - عدة إدارات أو دوائر تقوم بمهام شؤونهم ، وفي كل

تعمل أسماء غير سبيليتها في العصر الحاضر ، فكان لهم ديوان المظالم ،
وديوان للأحداث والشرطة ، وديوان كسالة - عكا (٢٦).

وكان لكل ديوان رئيس ، يطلق عليه " ساحب الديوان " يتولى
الإشراف عليه من حيث تنظيمه وسير العمل فيه ، وتوزيع الأعمال بين
العمال به (٢٧).

مفهوم الإدارة في الإسلام -

يتناول مفهوم الإدارة من الوجهة الإسلامية على النحو التالي (٢٨)

من المعروف أن الإسلام يتعامله ، جاء من أجل تنظيم حياة
المسلمين وتوجيهها لصالح أنفسهم ومجتمعاتهم ، وهو لهذا يفتح لهم
التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة ، فهو يدعو للأخذ والتخطيط لحياة
المسلمين ، وهو يدعو للمشاركة والقرارى في دراسة الأمور قبل قبيل
فيها ، وهو يدعو إلى جادة التكليف ومصلحة التطبيق فهو يدعو إلى المتابعة
قبادة والهداية وهو فضلاً عن ذلك - يدعو إلى مراعاة الظروف التي يتم
فيها العمل ، وأثرها على الإنجاز وتحقيق الأهداف.

ومن إذا نظرنا في الإدارة من وجهة نظر الإسلام على النحو
المتأني ، نجد أنها ترمي الأسلوب السليم للإدارة المنظمة وقضى تنتجها
لتجاهات الحديثة بعد أن مبقها الإسلام بمقتضى السبل ووضع للإدارة
نظماً قديماً دون إفراط ولا تفريط - ودون تعسف ولا ظلم.

عرف المسلمون أساليب الإدارة ، فاستغنوا المركزية في بعض
شئون حياتهم كالأمم والقنن العسكرية وبين المال ، كما عرفوا
اللامركزية في بعض الشؤون كالشركة والزراعة والصناعة والتعليم

ولا يغفل على المسلمين أن يجمعوا بين مركزية الإدارة كقطاع وإلى الأمر وتنفيذ أوامره ، وبين اللامركزية في حسن التصرف ومراعاة ظروف حياتهم في بلدانهم وقراهم ولما كان معيشتهم دون ما ظل في جوهر الإدارة الشمالية أو تطرف يسره إلى المنظمة العلمية عبادهم نظرية الإدارة في الإسلام .

صاغه نظرية الإدارة في رحاب الدين الإسلامي جلية واضحة ، فكذلك الله العزيز الذي هو دستور لكل مسلم لم يترك أو معاشات دينية أو دينية إلا ونقلتها قد قل سبحانه وتعالى " ولا صغيرة ولا كبيرة إلا لجمعها " (الكهف: ٤٩) .

إن المباحثات المتنامية الحضارة الإسلامية بنظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يكشف التحدي من المعايير الإدارية التي كان لها شأنها في نشر الإسلام وتعلّم إنجازاته ، ولعل النظرية الإدارية في الإسلام كانت سابقة للعديد من المدارس الإدارية كديهما وحديثها للعديد من الأصول والمبادئ الإدارية التي ظلت عليها والتي من بينها مبادئ^(١)

• التمهيد الإداري :

أتم الإسلام مبدأ التسلسل الهرمي أو الترتيب الوظيفي ، ووضع القائد الذي يدير أمر الجماعة ، وغرض وجوب طاعته من قبل مرؤوسيه . كما أن هناك تفرق وظيفية واضحة وتلها حول أيضاً في قوله تعالى " ورفع بعضكم فوق بعض درجات " (الأنعام : ١٦٥) .

وقوله تعالى : ورفع درجات من تشاء وتفرق كل ذي علم علمه " (يوسف : ٧٦) .

والفضل العزمي يساعد بالطبع على تنظيم العمل وييسره بشكل
خطوب مريحة على نحو طبيعت. أو أواخر، أو قراراته أو توجيهات
تتبنى من قصة الهرم بشكل دقيق ، أو ما يسمى بالاتصال الرسمي الهابط ،
أو تأتي بشكل مساعد من أية نقطة من قاعدة الهرم ، أي من المردودين
تستند إلى السمات الأعلى وتكون عادة نظائره أو شكلوه أو مقارنات ،
أو ما إلى ذلك ويطلق عليها الاتصال الرسمي الصاعد
وهذا بالطبع ينظم الصاية الإدارية ويسهل عملية التكامل بين
الأفراد ، كل حسب موقعه الوظيفي.

على أنه لا يفهم من ذلك وجود طبقات اجتماعية في مجال العمل أو ما
يثير الأحقاد في علوم بعض وهو ما لا يقره الإسلام ، إذ يعتبر العمل مصدر
للقيمة الإنسانية ، ولكن القدرة والسمعة والإجادة ، في العمل تختلف من فرد
إلى آخر طبقاً لطبيعته وصلته ، واستعداداته وإكسباته وإيراثه .

للتفكير الحر كس أو فوضوي ، إنما هو مخرج غير المقدم والأصل .
ومن جانب آخر ، فإن الإسلام يدعو إلى نظم ومدونة الإستزادة
فيه ، وفي المستقبل غير محرم لمسطبه وحطيه . ويحول تباركه وتعالى : ارفع
الله الذين آمنوا والذين آمنوا قطم درجات* (المجادلة: ١٦) . ويقول عن
شأنه : والله فضل بمحكم على بعض في الرزق* (فصل: ٧٦) .

• القيادة .

الإسلام يرى أن القيادة من لزوميات الجماعة ، غشبة حسب
الجهود وحسباً على لشاعية العمل والخدمة مع الناس . فليقادة سرور .
اجتماعية ، ووجودها يمنح صياح الجهد وتفيد لطاقت ، ومخفاً من استعداد
الأفراد كل حسب ما يرى ووفق مواء .

يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله (إنا خرج ثلاثاً في
سفر فليؤمروا عليهم أحد).

وتسمى تعاليم الإسلام أن تشمل في القيادة القوة الحسنة في كل ما
يصدر من القائد قولاً وعملًا وسلوكًا.

حتى في تلك الدروس الإدارية في الإسلام ، لا تقتصر مسؤوليته
على أعماله فقط بل تشمل أعمال معاونيه ، فليصلهم إليه بصورة ،
وأعمالهم عليهم محسوبة ، فالإسلام يقر مسؤولية كل فرد عما يراه (كل
رجل مسئول عن رعيته) بحيث تكون المسؤولية يجب أن تكون المطلقة...
لذلك أنه يجب على القائد أن يشرف على الأمور بنفسه ، وأن يباشر أعمال
معاونيه ويتفقد أعمالهم ويشرحهم ويوجههم ، ويراقبهم في كل
تصرفاتهم فيعرف منها الصواب ويستدرك ما خالفه.

ولقد وضع الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ليس هذه القيادة؛
فكان سأل الله عليه وسلم لا يولي على الأعمال إلا الأكفأ من المسلمين
للكادرين على العمل أو كان صلى الله عليه وسلم يرشد عماله ويوجههم إلى
كيفية العمل وواجباتهم ثم يماذجهم بعد ذلك على أعمالهم مماثلة لنقطة.

ولقد أحسن وأحصى بهذه السمات من القيادة الحظاء الزائدون رضوان
الله عليهم ، واعتبروها دسمة من دسائم الحكم وركناً من أركانه ، فأمر
النبوة لا تستقيم إلا بهذه القدوة من القيادة وإصفاها يودي إلى انحلال
لمسولة وتبويرها

فالنفس البشرية أمامة بالسوء، والسلطة تنثر بالانحراف والتميل
إلى الهوى ، فأعصوا رضى الله عنهم هذه الرقابة ، وحرصوا على تطبيقها
ونبذ ذلك من الأكثر التي وزعت عنهم فأعمالهم ، وكتبهم إلى صلاتهم كل
على ذلك.

• مبدأ المساواة والامتياز

وذلك بحسن اختيار الأشخاص والتأكد من أهولهم لتقوم بالمهمات ، قال تعالى " في خير من اختارت قري الأيمن " (القصص : ٢٦) . وقال صلى الله عليه وسلم " من ولي من أمر المسلمين شئاً فلي ولي رجلاً وهو يعلم من هو أصليح منه قد خان الله ورسوله " ولعل هذا مما يند إلزاماً للإدارة بامتيازها أفضل الكفايات الوظيفية ، وأكثرها تحقيداً لمنطلقاتها ومؤسساتها .

• تقسيم الأعمال

لم يترك الدين الإسلامي الناس يتخطون في أعمالهم ، وذلك تجنباً للغش وسوء التنظيم ، بل قسم عليهم أعمالهم كل حسب قدرته . والله قال الله تعالى في هذا الصدد " لا يكلف الله شيئاً إلاً برسمه " (البقرة : ٢٨٦) .

كما قال سبحانه وتعالى " نحن قسمنا بينكم أعمالكم في قهواء الدنيا ورعاً بحسبهم لقوى بعض درجات " (الزحرف : ٣٢) وهذا دليل على ضرورة أهمية تقسيم العمل حسب القدرات والإكفايات وغيرها كل فرد ، لكي يعرف ماله من حقوق وما عليه من واجبات ، عليه تأديتها على أتم وجه .

• مبدأ التخطيط

لم يجعل الدين الإسلامي الأعمال ويتركها تسير بطريقة عشوائية دون الإعداد والتخطيط الجيد المحكم ، وذلك سعيًا وراء المسؤول على نتائج حريية ، والدليل على ذلك قول الحق سبحانه " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن ريثك الفيل تزهيون به عدو الله وعدوكم " (الأنفال : ٦٠)

والإعداد ضرورية جنسية قبل الشروع بأى عمل تلك ، لأنه لا يجوز الأساسى الفلسفية الإدارية الجديدة.

وكذا تشمل القتران الكريم على موافقة جديدة بغية الامتداد للمستقبل والتخطيط له ، كما جاء فى قصة يوسف عليه السلام مع فرعون وزباده وما اشترت إليه من أمور مستقبلية وكما فى قوله تعالى : " ولتتظر نفس ما قدمت ئند " .

ويلاحظ ، غير ذلك يقتضى ضرورة التمهيق بين متطلبات العمل وأهداف المنظمة حيث تحديد المسؤوليات والاختصاصات مع التفرج فيها فى صورة الاحتياجات وتوقعات المستقبل.

* اختيار الأشخاص ذوي الصفات *

ذلك أن اختيار الرجل المناسب للعمل أو القيادة فى ضوء معايير موضوعية رئيس سلبية سواء فى إنجته أو إنتاجيته ، له ثلاثة قطبية .
جاء فى الحديث الشريف : (من استعمل رجلاً من عصب (جماعة) وأبهم من هو أرضى الله به ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين) رواه أحمد والحاكم .

وجاء أيضاً : (من وفى من أمر المسلمين شيئاً وأمر عليهم أحدٌ سبحانه ، فعليه لعنة الله ، لا يقبل الله منه حركاً ولا عدلاً) . رواه أحمد .

* التقييم *

هو مقياسي توفيق فوس وثوى أمر الساعة من الصفات للمعدة والمزجى العلمية والخصال الكريمة ، فالمسلمين فى رسوهم التحكيم المتل الأعلى فى كل شىء ويكتفى أن تشير إلى قول الله تعالى : " لقد كن لكم فى رسول الله أسوة حسنة -

• العلم والتقنية والتكنولوجيا •

ذلك أن مؤسسة العمل في المنظمة أو المؤسسة قد يحتاج إلى إعادة من بعض المواقف ، والتزود بالمطلوبات أو اكتساب خبرات جديدة أو معرفة ما هو جديد في أحد المجالات والإسلام يدعو إلى التجديد والإبتكار وعدم الجمود ، فالعلماء يتطورون وتفكر البشرية في تعامل معها والمواقف قد تتغير وتشتدحت الأمور كما يحدث في عصرنا الحاضر ، ولابد إذن من مواجهة ذلك.

يقول عز من قائل: "وخلق ما لا تحصون"

"وما أولئك من العلم إلا قهلاً"

"وإن رب لنقض حساً"

"والموق كل ذي علم عليم"

ويقول عليه الصلاة والسلام :

"لا يزي الأجر عالماً ما طلب العلم فإذا علم أنه علم قد جهل"

• مبدأ السلطة والسلطة والهيمنة •

وهي بما يعرف بالسلطة الطاعة والأمر ، وبالسلطة القرعية ، بما يعنى من التزام بأوامر الرئيس وتكليفه ، قال تعالى "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم" (النساء: ٥٩).

وهي سلطة تمنح للممثلات المنوطة بالوظائف قال عليه الصلاة والسلام "كلكم راع وكلهم مسئول عن رعيته" والسلطة والمسئولية هي في حالة من التكامل والتوازن ، والسلطة متحدة بالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة" قال عليه الصلاة والسلام "طهر المرء الصمغ والطاعة فيها أحب وكره إلا لى يأمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة" كما قال جل

من تلك مشيراً إلى ضرورة تحمل المسؤولية كل نفس بما كسبت رغبة
(المذنب: ٢٨).

• الشورى

شجع الإسلام فتح مبدأ شورى قبل تشيّد أي قرار ، وذلك
حريصاً على تجنب الأراء والتعريف ، ودراسة الأمور قبل البت فيها ، قال
تعالى ' وشاورهم في الأمر ' (آل عمران: ١٥٩) ، وقوله عز وجل ' ما
أمرهم شورى بينهم ' (الشورى: ٢٨) ، وقال صلى الله عليه وسلم ' ما
غلب من استشار وما ندم من استشار ' ، وقال عليه السلام ' المستشار
مؤمن ' ، ثم يأتي بعد ذلك تشيّد القرار ' فإذا عزمتم فتوى على الله ' ،
ونكّه في القرارات الفردية المستندة للإد ولي تخطئها بمنز
لثبات ، وقد تنكّم فيها النزاعات الشخصية التي قد تنسر بمصلحة فرد
ما ، وبالتالي يقع عليه اللّام.

• مبدأ التوجيه

الإد لكل عمل مهما كلف بوجه أو حجه من توجيه وإرشاد حريصاً
على إتقائه ، والإسلام أمر بالتوصية عن طريق الإقناع والتباج الحكمة ،
والقول الحسن ، والحوار الهادئ ، فيكلف بنية الحصول على ردود إيجابية
من تلكها إرضاء كل الأطراف ، والدليل على ذلك قوله تعالى ' ادع إلى
سبيل ربك بالحكمة والموعظة خفيفة وجادلهم بالتي هي أحسن ' (النمل: ١٢٥) ، وقوله ' فضع بالتي هي أحسن ' (فصلت: ٣٤).

والترجوة مسألة مهمة في المعالجة الإدارية لما لها من غرقة ومرها
تؤثر على بوجه العمل وتسهم في مسألة إتقائه.

• الهدى القيمي والأخلاقي :

إنما إلهة تقوم على حسن المعاملة والتكسب في السلوك ويقول الآخر قال تعالى في معرض وصفه للرسول الكريم "وإنك على خلق عظيم" (القلم: ٤) ، والرسول عليه السلام قوة المسلمين. الأمر الذي يؤكد الأخلاق كمسيرة قاضية وحسن التعامل مع الموارد. قال عليه السلام "عطيوا الناس على قدر عقولهم" وذلك لمرعاة ما بين الناس من فروق في القدرات والاستعدادات ومن الخبرات والمعارف. قال عليه السلام "وخالف الناس بخلاف حسن" على ما يتفرع تحت ذلك من طرق الاتصال والتواصل.

إن حتم الدين الإسلامي على الإنساني والتفاد أن ينطلي بالأخلاق القاضية ، لأنه قوة برزوميه ومقيم الأخطى ، إضافة أن تنطلي بالأخلاق القاضية من نجاح المسألة الإدارية . لما لذلك من تأثير إيجابي على العلاقات بالأكواد والجماعات على حد سواء ، قال تعالى "وألبسنا قلوبنا أمنا ولا نعول أصدانكم فوق صوت النبي" (الصافات: ٢) .

لأن الأخلاق القاضية بهذا المعنى يجب أن يصور عليه الفكر.

• مبدأ التواضع القاضية :

منهجه سير العمل والتفكير من تقبله بشكل منهم لوجبت التواضعية ، فقد قال سبحانه وتعالى في هذا المضمار "كنت أدركت القريب منهم وأنت على كل شيء شهيد" (المائدة: ١١٧) . وقوله سبحانه "إني الله كبري عطيمك رافعا" (النساء: ١) ، وقوله "وإن ليس للإنسان إلا ما سعى" ، وفي سوره مريم يرى " (القلم: ٤-٢٢٩) . وقد يخطئ عمل وحسن فيه الغرض ما لم يكن عليه رغبة دائمة لمتابعة مجرم.

وتقوم العديد من المؤسسات الإنشائية الحديثة بوضع العديد من
 لشكل الرقابة على الأصناف مع ذلك تشكو العديد من المؤسسات وتداول من
 كسابها لتسلك السلي والإثاري ، في حين أنكت الإنشائية الإسلامية على لى
 رقابة الله هي فوق كل الرقابات ، وقد ترمسته العقيدة في نفوس البرادى ،
 عاملين ، لى سلى الله عليه وسلم " وأشهد الله كذاك تراه لى لم تكن تراه
 بذه برك " وقال عليه السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".
• مصيبة النفس والتقويم الذاتي •

يسهر تقويم من الأمور الضرورية لكل عمل حيث إنه يعنى الحكم
 النهائي عليه ، لتحرير تلك القوة ، وتقليل تلك الضعف ، والتقويم صلبة
 مستمرة لا تلف عند مرحلة وذلك لأهميته في تحديد الأمور نحو الأفضل ،
 ولقد ورد في القرآن الكريم ما يوضح لفظة التقويم في قوله تعالى :
 " وقال اهتفوا صبروا الله طمكم ورسوله والمؤمنون " (الفقرة : ١٠٥) .
 والتقويم الذاتي هو في نفس الوقت تعبير عن نفس قنونة لى
 ثوم صحتها عند تصوره في أله ولجه ثم تعود هذا التوم مما يجعله
 بشر يوفق الصبر فتكمه ذلك إلى الصواب
 يكون جل شأنه :

" ولتسلن صا كنتم تعلمون " (الفل : ٩٥)

" أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم " (البقرة : ١٤)

" والله بما تعملون خير " (البقرة : ٢٢٤)

ويقول صلى الله عليه وسلم : (جاسوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا)

• الصلوات والأخذ بالعلاقات الإنسانية

بما في الإنشائية لا وجود لها دور وجود الجماعة ، وذلك لى

لجماعة هي محور العملية الإدارية ، وحيث في التطون هو عائل لعلاقات الإنسانية والمؤشر الإيجابي لتتبع الإنتاج ، إذا فإن وجوب العمل ورد في كتاب الله العزيز لأهميته ، فقد قال سبحانه وتعالى " تعملوا على أنفسكم ولتقوى ولا تعملوا على الآثام والحدون " (المائدة : ٢) . وقال سبحانه " . . . وقولوا للناس حسناً . "

ولأن كل رجل أيضاً " ولا تزعجوا أنفسكم ولا تذهب بريحكم " (الأنفال : ٤٦)

لذلك فلهذه السجدة تقوم أساساً على العمل الفردي المتمثل حيث يحرص الإسلام على أن تعود جو العمل الروح والتراحم الاجتماعي بين العاملين وفي ذلك نجاح للمؤسسة وتحقيق الأهداف .

* التعاون المتبادل

إن الثقة في أداء العمل وإيمانه على خير وجه من الأمور المسم بها في كل إدارة وأهمية ، والذين الإسلام أشير إلى ضرورة ذلك في أكثر من موضع ، وقال سبحانه وتعالى : " إنا لا نضج أجر من أحسن عملاً " (الكهف : ٢٥) .

كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتكمله " فالتكامل العمل يؤثر على جودة الإنتاج ، وهذا ما تشهده كل إدارة وأهمية .

* وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

لم يحر الإسلام أو يشير إلى تكليف الشخص فوق قدرته ، أو رصه في غير موضعه ، بل أشار إلى أن يصل كل حسب قدرته وإمكانته لقوله تعالى : " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة : ٢٨٦)

وقوله: "ربنا ولا نصلح ما لا ملقه لنا به" (البقرة: ٢٨٦)
وعكنا في الإسلام حرم على ومنع الشخص المتطعم في المكان
المسب وهذا يساعد على الاستفادة من طاقات وخبرات الأفراد ، كل في
مجال تخصصه وجنب تجمعه ، وذلك حرصاً على جودة الإنتاج كما لو
كيفا.

• إشارة لديمقراطية التجهيز والتطعم

لأن كل الشرائع التشريعية تدور إلى تطعم وتطيرة حقاً من حقوق
الإنسان رسيلاً إلى فصل والإنتاجية ، فإن الإشارة الإسلامية التي تستمد
موجهاتها وأسسها من التشريعية الإسلامية تعتبر (تطعم فريضة على كل
مسلم ومسلمة ، والفريضة هنا إلزامية وهي لفكر قوي من الحق الذي يجرى
استدلاله ، قال عليه السلام " طلب تطعم فريضة على كل مسلم ومسلمة ،
وقال عليه الصلاة والسلام " الدعوة في طلب العلم أحب إلى الله من صلة
خزوة " ، ويقول عليه الصلاة والسلام " لا خير حين كان من أمشي ليس
بعالم ولا متعلم ".

ومن ثم لا يسير الإشارة الموجهة الفلاحية ، والمدرسة لرسالتها
ولأهدافها دون دعم علمي وإطلاع واسع ، ولهذا فقد ورد في القرآن الكريم
بشأن ذلك الكثير من الأمثلة ، فقد قال سبحانه وتعالى: " قل من يستوى
الذين يطمون والذين لا يطمون " (البقرة: ٩).

وقال جل وعلا أيضاً: " وقال رب زدني علماً " (طه: ١١٤).
فالعلم هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها كل عمل منتج ، ولولاها
سقط الفوضى ولكثر التفتت والضياع والضعافية.

• الفصل الثاني:

إن حقيقة أن أداء العمل وإكماله على خير وجه من الأمور المسمية بها في كل إدارة وإساسة ، ولقد بين الإسلامى أنشأ إلى ضرورة ذلك في أكثر من موضع ، وقال سبحانه وتعالى: " إنا لا نمنع أجر من أجز من أجز عملاً " (الكهف: ٢٠) .

فالمعنى تمنح للأفراد جزاء على أعمالهم وذلك لحثهم على العمل المثلى والقيام بالقيام .

• إثارة تهمم بالحاجات الأساسية بالنفسية:

وهي إدارة تكمن بالحاجات البيولوجية للإنسان وبمطامحه النفسية الروحية في توافق وتكامل وتحت على تلبيةها ، قال تعالى " ويمنع الله لك الله الذي الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله بركه " .

وقال عليه السلام " إن تكسب طيباً حلاً ، وإن لم تكن طيباً حلاً ، فأعط كل ذي حق حقه " .

• التوجيه ومراعاة الظروف:

ذلك أن العمل في أي منظمة له ظروفه ومتطلباته ، وإذا تعرضوا للظلمون به الظروف أو حائل يدعو إلى تعديل أو تغييراً وتغيير من الإجراء لتسليم العمل ، ومن ثم ينفى مراعاة هذه الأمور حيث جاء في القرآن الكريم: " يريد بكم الله ولا يريد بكم الضرر " (البقرة: ١٨٥) .
وقال تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦) ، وجاء في الحديث الشريف: (يسروا ولا تعسروا) .

• مبدأ التواضع •

من صفات القائد الجيد التواضع ، وحسن التعامل مع المرؤوسين والإسلام ، أكد على ضرورة ذلك بقوله سبحانه : " ولا تسخر حذك للناس ولا تمشي في الأرض مرفحاً " (لقمان : ١٨) .

فالتواضع من الصفات الكريمة التي يجب أن يتحلى بها الإنسان لا سيما الإداري ليكسب رضا الله وود وطاعة من حوله ، ولتجسد أهمية الإيمان مهما كان مركزه ، ولقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم والذي حزن بتواضعه وكرم أخلاقه : " من تواضع لله رفعه " لأن تواضع الإداري سيحدد عليه بلا شك عطاء وولاء رعاً مما يؤثر على جودة الإنتاج وحسن الأداء .

• مبدأ العدالة والإنصاف •

وذلك بمعاملة العاملين معاملة تربية ، لا تفرق بينهم لسبب من الأسباب لاختلاف كلهم حاله ، ولا تفرق بين عربي وأعجمي إلا بالتقوى قال تعالى " ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعطوا هو أقرب للتقوى " .

وك جاء في كتاب الله العزيز " وإنا حكمت بين الناس أن نعكم ، بالعدل " (النساء : ٥٨) .

وقوله جل وعلا " وكفيوا الوزر بالقسط ولا تسروا ميزان (الرحمن : ١٢٩)

وقوله سبحانه وتعالى " ولا تعصوا الناس أنياتهم " (الأعراف : ٨٥)
كما قال جل وعلا " وزنوا بالقسط المستقيم " (الإسراء : ٣٥) .

ومن ثم لا إكراه الإسلامية شعوبية تشجع الإنكار والمبدأ والتفكير، وتدعو إلى حسن التفكير والتفكير في المولد والإمكانات ، فلا يربط ولا يربط ولا يربط ولا يربط ، وهي تحت على العمل فتمسك ، وتدعو إلى استثمار الوقت وحسن الانتفاع به.

• سياسة الدين على الشفاعة

إن الدين المعاملة واحترام شخصية الفرد بنفسه أن يمارس بتقدير لولاه وقبضه ، ذلك لشعوره بأنه فرد محتج معترم لمشاعر ما بهجه بحس بالإتساء ، ويقتضى يصل جاداً على الإخلاص في عمله ، والدين الإسلامي أكد على أهمية الحاج سياسة الدين قد قل تعالى "وجعلهم يفتي من أمين" (التمل: ١٢٥) .
والأول أيضاً جل وعلا: " ولو كنت ظناً غلبت القلب لأفضوا من حركه (آل عمران: ١٥٩)

إن سياسة الدين محبة على الله وعند القائد المؤمن بالله ورسوله ، لأنها تتيح المجال للعقول القادرة دون تعالقات ودون غضب ، يختلف القادة فتى تولد المعضاة والمقد وببحث على الناس، مما يترك العمل ويؤدي إلى ضعفه ، وإلى قوله تعالى: " انصبا إلى فرعون إنه طغي ، فخولا له قولاً لئلا يحطه بالتفكر أو يعشى " (طه: ٤٣ ، ٤٤) مثلاً واقع على اتباع سياسة الدين والقول الحسن.

فقال أيضاً جل وعلا: " ولو كنت ظناً غلبت القلب لأفضوا من حركه (آل عمران: ١٥٩) .

وكذلك قوله جل وعلا: " ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابروا بالألقاب " (المجرات: ١١)

بداً فنحن لسخرام شخصية الفرد ، أيا كان يحته على العمل المنتج
ويطلبه إلى إقتدار إلى بيده نظرة لسخرام وتقدير قال تعالى : ' يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
آمَنُوا لَا تَرْهَبُوا أَسْوَاقَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّاسِ ' (الحجرات: ٢) .

• التمسح

على الرغم من وجود مبدأ الحوافز يتوحيها ، إلا أن الإسلام حث
على التمود ، والتمسح والتعاضد عن الأخطاء غير المقصودة لقوله تعالى :
: ' إِنَّا لَا نَنْظُرُهُمْ فِي عُدُوهِمْ أَوْ لُصُطَائِهِمْ ' (البقرة: ٢٨٦) .

، بقوله جل وعلا: ' وَلَنْ نَنْظُرَ أَقْرَبَ لِلْقَاسِي ' (البقرة: ٢٣٧)

'الطو عند المقرة كسر محبب في الإسلام ، لأنه يخلل تقرب
ويطلبها من العاضدين والأخطاء.

• الإيتار

الإيتار أمر مرغوب فيه فهو يطور أمة المملكات الإنسانية
والتميز والسمعة ، وبهذا القصوم قال تعالى : ' وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ
وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ' (البقرة: ٩) .

وهذا حكم الأثلية وحسب الفلت والاضمحوا على كل شيء
وحرمان الآخرين.

• الإرحمة

إن مبدأ الرحمة كما ورد في الدين الإسلامي يؤكد لنا ضرورة أن
يصل الجميع بدأ ولحدة ، أي تتجمع القمل القوي ، والإسلام أوجب
فرحمه نون صحت ، إذ قال سبحانه في محكم كتابه العزيز: ' تُدْعَىٰ عَلَىٰ
تَكْفُرٍ رَحْمَةً مِنْهُمْ ' (الفتح: ٢٩) .

وقال أيضاً يوصى بالرحمة ويؤكد وجودها: "ربنا آتانا من لذك رحمة وعينه آتانا من أنوار إرشاد" (الكهف: ١٠).

فتمى وجدت الرحمة بين الأفكار سلت المحبة وقربت لأمر الصغرى وأمر العمل.

• مبدأ الشهادتين

أى شهادتين الشهادة والحظوظ على اليهود والمؤلفين لقوله تعالى: "ولا تقصروا الأيمان إلا بعد تركها" (الفتح: ٩١).

ولوله جل وعلا: "والذين لأيمانهم وعهدهم راعون" (المؤمنون: ٨)
فاستقر مبدأ المؤسسة أمر ضرورى ومن يردى بالتقى إلى استقرار العمل وإنجاح الأفكار ووصوح الرضا.

هذا ولم يقتصر الفكر الإسلامى على مجرد تقديم الفكر وأسس نظرية وصوراً تطبيقية مبادئ الإدارة والعمليات الإدارية وتسليمها إلى مسؤوليات.

مسئوليات الإدارة فى الإسلام.

يفضح من الفكر الإدارى فى الإسلام أن الإدارة تنقسم إلى ثلاثة مستويات تتضح فيما يلى:

أ- الإدارة العليا

هى مجمع السلطات العامة التى تضع القوانين وتبسطها وتبسط تشريعاتها ومأمورها المسيطرة على شؤونها الداخلية والخارجية ، وكانت فى صدر الإسلام تشمل فى شخص النبى الكريم صلى الله عليه وسلم والفقهاء أو اثنين من بعده ، كما تشمل الولاة المفوضين فى نطاق ولايتهم لولاة بعدهم الحكم ويمثلون الحكومة المركزية وجماع السلطات الإدارية.

ولم تكن سلطة الإدارة العليا استبدادية مطلقة وإنما كانت محلقتها للشئون العامة محكومة بمطابقين أساسيين بوجهاتهما: أحكام الدين وتنظيم الشورى. سلطة أولى الأمر مقيّدة ابتداء بالتمتعور الإسلامى الأعظم - القرآن الكريم - يتحكم إيجاب أحكامه بدقة وفترام ، وإلا أصبحت أرائهم وتصرفاتهم مهنددة غير مشروعة إعمالاً للقاعدة العامة لى ' لإلماعة مطروق فى مصيبة الخلق '.

ومن جهة أخرى فقد كان التزاماً على أولى الأمر وفعل البت فى لمرافعة من الشئون العامة لى يستجروا ذوى الرأى وقبولية من المسلمين ، سواء على المستوى الشعبى أو على المستوى الرسمى الخاص، وذلك سقلاً لما اتفق به القرآن الكريم لى شرح الشورى فريضة واجبة فى المجتمع الإسلامى.

ويظهر ذوى الشورى بمختلف مستوياتهم مطبقين لأفراد الشعب بما يقابل أعضاء مجلس النواب والشيوخ فى عصرنا الراهن.

وكان قلبى عليه سلامة وإسلام كما كان لكل النظام الرشدين ' مجلس نواب ' وهو مجلس رسمى الشورى يضم لصلوة من ذوى الرأى والبصيرة يقابل معهم لوجه الرأى فيما بينهم من الشئون العامة وذلك سقلاً من يرى استشارتهم من ذوى الحكمة والمصلحة من أفراد أمته فيما يرى الرجوع فيه إلى عامة المسلمين وصولاً للرأى الأمم وتحريراً لتصلح لهم.

وهوى عن قلبى عليه سلامة وإسلام كثير من الأخذيت لنى نعو إلى الأخذ بالشورى وتشيد بفضائلها.

ومن ملاحظات أمير المؤمنين عمر بن الخطاب في هذا الحسى ٧٠
غير في أمر ليرم من غير شورى.^١
١٢ الإدارة التنفيذية -

على طبقة الإدارة العليا التي تمثل الحكومة المركزية على النحو
المتألف - الأهمية الإدارية التي تتولى الإشراف على تنفيذ ما عليه عليه
الإدارة العليا من سياسات ونظم.

ويشكل القائمون على هذه الأجهزة ، الإدارة التنفيذية في التنظيم
الإداري. وكل قس على السلاسل والسلام يحدد في رؤساء القبائل - في
طالب الأحياء - من جردة وصنفت ، تنظيم المسلمين قرآن الكريم
وتطهيرهم بالدين ، ولتقام بالدعوة للإسلام كما كل حين من لئله بعض
الجهاد والتضامن للتوصل في الخصومات.
١٢ الإدارة المشاورة .

لم تكن ثمة إدارة مباشرة في الحكومة المركزية بمعناها المشور
المحدود والمضمر وجودها في الأقاليم المفتوحة فحسب وكانت تتكون عادة
من أهل تلك البلاد.
لذلك أن الإدارة المباشرة لم تكن واضحة المعالم استناداً عن الإدارة
التنفيذية:

أولاً: لأن الإدارة التنفيذية كفى لخصائصها شاملاً بحيث كفى الأمير
هو الذي يقرم عادة بتفقد مهام الدولة بشخصه ويمسك مباشرة ، ولما كان
بمستوى يأخذ في ذلك.

ثانياً: لأن الحاجة لم تكن ملحة لتعيين وسيط بينه وبين سواء اقتضت
بمستطاع أن يتعامل معه يفتحه وعلى إقراره ثم بطبيعته وتقاليده لأن الأمير

كل في الغالب من الشعب الذي يتولى أمره ويتكفل لهجهته العامة كأي نظام
بها

ثالثاً: لأن مهام السلطة التنفيذية والتي يفترضها الأمر بنصه ، كانت
من المعالجة بحيث لا تحتاج إلى طواقم من الموظفين ، فهي لا تدعو
إلى الصلاة والفصل في الخصومات وجباية الصدقات وإفكاك
مصرولها للفرجة ، وكانت كلها مهيأة لا يؤده القيام بها بمعرفة لأنها
كانت شغيرة الأداء فبرية التنفيذ محدودة النطاق.

وتجدر الإشارة إلى الحقيقة التي ذكرها الذين من طراز
الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية ، هما 'توزجوانيك' و 'جيس
بروك' في تقرير الذي كسب إلى اللجنة المركزية للتعليم الإثنية لحكومة
في مصر (نوفمبر ١٩٦٢) حيث أوضحا أن الثقافة الإسلامية من أسس
الأسس تحكم الفلاح في العصر الحديث - ليس هذا فحسب - بل أنها
كذلك تعلم الشعب المصري المبادئ التي يمكن أن يفهم عليها غموضيات
الجديدة التي تتميز بالقيادة الإيجابية الفعالة. ومشاركة الشعب في الحكم ،
وتحري استخدام القوة العنيفة والعامة لغير الأمور ... وإلى الثقافة
الإنسانية تشجع الإنسان على استخدام حقه في تقدير مقتضيات الحكم
الحديث ، ومع الاطمئنان إلى القيادة المسؤولة ، وتبادل الرأي والمشورة^(١٢).
وختاماً نلاحظ ما سبق ويمكن القول بأن :

الإدارة في الإسلام انطلاقاً من المبادئ المذكورة الإدارة المثلى
إذ ما شيدت على النحو السليم ، ويلاحظ أنها تنمى بالطابع الديمقراطي
وركزت على أهمية العلاقات الإنسانية ، بل وبنيت على أساسها ، كعمود
الفرد مصانة ، وكرامته محفوظة ، وكلمته مسموعة ، وهذا أرقى ما يمكن
في تصف به المجتمعات البشرية.

ويلاء عليه مستطيع القول أن الإسلام ينظر إلى صلابة العقيدة على أنها عبثية متكاملة بشرياً ومادياً ومطورياً ، ولأن الإسلام جاء ليرسم للبرية حياتها ، فيقه يستقر العقيدة توجهه لهذه الحياة بالأمثلة وطرقها
ولما كان التنظيم في حكمة أمور الحياة التي دعا الإسلام إلى الاهتمام بها ، فليس لإدراكه تجد نفس الاهتمام الذي يحرص عليه الإسلام ، ومن ثم فليس الإهتمامات الحديثة والنظريات التي ظهرت في عصرنا الحاضر لتفسير عملية الإدارة وتوضيح معايير لتقييمها ، قد منحتها الإسلام بنفسه السليم ، وبالتالي فهي هذه المستحدثات تعتبر زائدة لما سبق أو بحيرة أخرى هي قواعد جديدة لتحتويات أو مضمون سابقة للجهير أو أحدث مسبقاً.

ومن هذا المنطلق ترى منظمة قاعدة الإدارة من وجهة نظر للنسب الإسلامي هذا ، إذا ما طبقت على الفوعة الأكمل ' ربنا لنا من لذلك رحمة وهي لنا من أمرنا رشدا ' . (الكهف : ١٠) .

هوامش الفصل

- ١- رائدة الحريوى: نشأة أسرة رايص الأملال ، مكتبة ، قريص ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٢-٧٣.
- ٢- الشيخ عبد الحى الفتالى: نظرية الحكومة الثبوية المسمى بقرائيب الإدوية ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ، (د - ن) ، ص ١٢.
- ٣- حسام فؤاد سامرشى: المنسكفات الإدوية فى الدولة العباسية ، مكتبة دار الفتح ، دمشق ، القاهرة ، ١٩٧٦.
- ٤- عرفات عبد العزيز سليمان ويومى محمد ضحاوى ، الإدوية الكروية الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨ ، ص ٧٠.
- ٥- لارجى الرجوع إلى:
- بشير محمد عريكات: إدوية الصلوات والتكليم بينة النظم ، دار التراث ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٣-٤٦ .
- رائدة الحريوى: مرجع سابق ، ص ٧٥-٨٥ .
- ٦- عبد السميع سالم الهوارى: لغة الإدوية فى صدر الإسلام ، المصرية العامة للكتاب ، مكتبة الأهرام القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٦٥-٢٧٦.
- ٧- أحمد محمد حنيد: المنسكفات الاجتماعية ، كلية الخدمة لأجتماعية ، جامعة طوان ، ١٩٩١ ، ص ١٢-١٤.

الفصل الثالث

الاتصال والإدارة

- مقدمة
- تطوير الاتصال
- ماهية الاتصال
- المنظور الإسلامي للاتصال
- وظائف الاتصال
- عناصر الاتصال
- ميادين الاتصال
- مراحل عملية الاتصال الإنساني
- فاعلية الاتصال
- أبعاد الاتصال
- شبكة الاتصال
- مجالات الاتصال
- التنظيم والنظم والإدارة في عصر ثورة الاتصالات

الاتصال الثالث الاتصال والتفكير

مقدمة

نقل نور ما يسمو علمنا الذي يجرى فيه الآن أنه علم نورة
الإتصالات ، في هذه النورة مزيج من التكنم التكنولوجي الكبير والنورة
الإتصالية والمعلوماتية أيضاً والله يصنع عن هذه النورة مستحدثات
تكنولوجية هائلة ، ومفاهيم وقيم جديدة.

إنها تؤكد على ما جاء في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان من حق
الإنسان في المعلومات والإعلام ، وهي تؤكد أيضاً على فهم الحرية
والديمقراطية ، وما يرتبط بها من حقوق على الحكومات أطراف
الاتصال، وهي في حالتها هنا التلميذ المتكلم وكيفية إدراكه وكذلك تنظيم
دوره التشاركي والتفاعلي في عملية الاتصال .

تطوير الاتصال

يمكن توضيح تطور الاتصال على النحو التالي (١) :

الاتصال هو نقل معلومة أو فكرة أو رسالة من شخص إلى آخر
سواء بخلق جواً من التفاهم بينهما. والله خلق الإنسان منذ وجوده على هذه
الأرض التحيزات التي يفرقها عليه فوقع لدى بعض فيه ، ونطق آياته
ورغبته ، فكانت لهم الله عليه بأن يسمع له جوابه ، وأعضاء جسده ،
وأجهزة جسمه التي يتكلم بها أن يتبع حاجاته الفطرية الفسورية ،
ولكنها المعرفة والخبرات ، قال الله تعالى: (وجعل لكم فسمع ولا يسمع
والأفئدة لعلكم تشكرون) (النحل: آية ٨٧).

وخلق الله الإنسان كائناً اجتماعياً . فكيف كانت المجتمعات حول
 الأنهار وبحرين الماء وفي السهول والوديان ، حيث توفر المأكل والمشرب ،
 وكان من الضروري أن يجد الإنسان وسيلة لنظامه والاتصال به ، وبذلك
 مارس كثران متحدة من صور الاتصال المختلفة . فكان الاتصال بالصوت
 البشري كصيمات يطلقها لأقرانه إذا واجهه عدواً أو خوفاً أو للتعبير عن
 الحزن أو الفرح ، واستخدم كذلك القتر تراها الآن على جدران الكهوف
 والمعابد والتي تمثل المعتقدات الدينية والحروب مثل : اللغة الجيروغرافية .
 بتطور الحياة ربط الإنسان بين الصوت والشكل فكانت اللغة ،
 منطوقة ثم مكتوبة ، وتم ابتكار الحروف الهجائية فكانت لغة حضارية في
 تاريخ البشرية ثم اختراع لغة الطباعة في القرن الخامس عشر فكانت لغة
 حضارية أخرى في تاريخ الإنسانية . حيث ساهمت على انتشار الكلمة
 والمعارف وتوسعت العلوم .

وبما علم الاتصال على مر الألبم والمصور ، وتعددت وسائل
 الاتصال والآلات والأدوات المختلفة مما أدى إلى طفرة هائلة في تبادل
 المعلومات ، وزيادة المعرفة الإنسانية ، وسهولة نقلها من مكان لآخر وإلى
 كل وقت ممكن ، فأصبح العصر الذي نعيشه هو عصر الأتمتة الصناعية
 وعصر ثورة الاتصالات وعصر الكمبيوتر والانترنت ، وبنت العالم كله
 قرية صغيرة .

ونظراً لأهمية وسائل الاتصال المختلفة وتقدم العقل في علم
 الاتصال ، رأى التربويون أهمية استعارة مفاهيم المختلفة لعلم الاتصال في
 مودرن التنظيم للمساعدة في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، ولتألق على
 وسائل الاتصال ووسائل اتصال تعليمية ، وأصبحت تشكل عنصراً أساسياً من

عنصر المنظومة التكنولوجية يتأثر ويؤثر في بقية العناصر أو المكونات الأخرى ، وتشكل أيضاً وسائل تكنولوجيا التعليم في الدولاب التكنولوجي لتعليم تكنولوجيا التعليم حيث يعتبر أحد مكوناتها الأساسية.

طبيعة الاتصال

في اللغة العربية تشغل كلمة الاتصال من قبل التلويح 'وصول' والمضارع منه 'يصل' ويقال 'وصل الشيء' أو 'وصل إلى الشيء' وصولاً - أي بنية وانتهى إليه.

وكلمة اتصال (Communication) في اللغة الإنجليزية هي القرن الثامن عشر كل يرجع أصل هذه الكلمة إلى الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى مشترك أو مشترك.

ومع تطور وسائل الاتصالات في القرن الثامن عشر ، طائرات ، وتلفونات ، وطرق ، وصك جديدة ، أصبحت هذه الكلمة في الكلمة العلمية المعنوية التي تشير إلى الطرق والتقنيات والوسائل الجديدة.

ومنذ أربع الأول من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في حوالي عام 1950م في المملكة المتحدة ، أصبحت هذه الكلمة تشير إلى صناعة الصحافة والسياسة والفراد.

بحرف الاتصال Communication بأنه تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة كمن خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين أو أكثر⁽³⁾.

كما يعرف الاتصال وتواصل بأنه المشاركة أو الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات أو المشاعر أو الاتجاهات. وقد صرنا ناموس بكسورد بأنها " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات

والمشعر والاتجاهات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات " بين مرسل ومستقبل أو أكثر ^(٩).

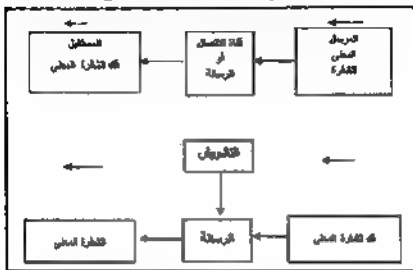
وهو أيضاً تلك العملية التي يتم من خلالها التعبير والتفاهل للأفكار والتعاميم والمفاتيح والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر باستخدام طرق وأساليب متعددة.

ويستخدم هانز فير Hertz Vierz في معجم اللغة العربية للفرق بين اتصال وتواصل ، أن الاتصال يعني وصل شيئاً بشئٍ آخر To Be Connected ، بينما يعني " تواصل " العلاقة المتبادلة بين طرفين في الإتصال To Be Interconnected أي أن هناك رغبة من أحد الطرفين في التواصل مع الآخر ، وهذا الآخر يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة ، وعليه فإن التفاعل أو الرغبة في المشاركة تحدث من كلا الطرفين ^(١٠).

وبناء عليه فإن عملية الإتصال هي الطريقة التي تتقال من خلالها الأفكار والمعلومات والأحاسيس والرسائل من شخص إلى آخر ، ويمكن ترميز ذلك من خلال النموذج الآتي:

النموذج الأساسي للاتصال:

تم تطوير هذا النموذج بواسطة شانون وويبر ، ويوضح بالشكل التالي (١)



شكل (٣) النموذج الأساسي للاتصال

يمثل هذا النموذج الاتصالات بين المرسل والمستقبل ، ومن الواضح أنه يمكن أن يحدث على عدد من المستويات وعدد من المتغيرات ، وعلى الرغم من بساطة النموذج إلا أنه يعبر عن المشكلات الأساسية في الاتصال ، وهي عملية التفكير ، أو إذا وجد تشويش بحرف الحرف الأصلي وهو ما يؤدي إلى سوء إدراك معنى الرسالة . وهذا القصور يتزايد بتزايد أعضاء المؤسسة ومعنى آخر ، تم الاتصال بطريقة عشوائية غير منظمة فهذا لا يصلح ويوضح في معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة.

الافتقار الإسلامي للاتصال -

الاتصال هو مهارة تفاعلية وعيها الله لأرقى مخلوقاته ، وجعلهم أهم

الاعتماد الأسلمية للاتصال الجسد بربه من جهة ، والاتصال القلبي بعبادتهم وتكرير العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى ...

ويمكن توضيح نظرية الإسلام للاتصال من خلال أشكال وصيغ الاتصال في الإسلام وكذلك صفات الاتصال في الإسلام وذلك على النحو التالي (١):

الاتصال القلبي وهو الاتصال المتعارف عليه في حياتنا اليومية اركيبة والمتمثل في اعتماد بالكلام الشفوي ، ويوصل عادة بواسطة حسنة المسح.

الاتصال غير القلبي وهو الاتصال الذي لا يصلح به حديث شفوي ، ويتضمن الاتصال المكتبي ، الإشارات ، حركات الصور ، تعبيرات الوجه ، ولغة الجسم حركة اليدين ... الخ .

وحيث أن الحديث هنا هي الإدارة في الإسلام ، لذا فإن الاتصال غير صلب العملية الإدارية وعودها الفكري ، وإن ما يستلزم إليه هو نوعية وكيفية الاتصال كما ورد في كتاب الله العزيز «ويركز الإسلام على ضرورة الاتصال الفعال لما له من أهمية في تحقيق أمور البشر وذلك على النحو التالي:

لئن أول ما نزل على فرسول الكريم عليه الصلاة والسلام من وحى قوله تعالى: ﴿أرأيتكم الذي خلق﴾ [العلق: ١]

وقراءة هذا اتصال قلبي وقد يكون غير قلبي إذا ما كانت القراءة صامتة ، وفال سبحانه: ﴿وجعلهم يلقى في آمن﴾ [العلق: ١٢٥]

وعنا تبرز أهمية الاتصال القلبي والعرض على أن تكون طريقة الإرشاد والتوجيه والموعظة اوجلية تنشد على الإقناع والرحمة ، وهذا ما صجروا إليه كل الإشارات التي تنشد النجاح وتتطلع إلى فاعلية الإنتاج.

وفي قوله سبحانه في أهمية إتيان الأسلوب اللين والقول بحسن ، ﴿ لَمَّا جَاءَ فِي حَرْوٍ فَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا هُمُ الْمُكَذِّبِينَ ، فَاسْتَرْسَدُوا ۚ وَكَانُوا يَتَحَفَّلُونَ بِالَّذِينَ نَذَرُوا لَهُمْ آيَاتٍ أَنْ يُتَوَكَّلُوا عَلَيْهِمْ ، وَيَأْتُوا فِتْنَةً مِنْهُ لِيُبْتَلِيَ الْمُتَآمِنِينَ ۚ وَلَمَّا جَاءَ أَمْرُنَا نَزَلْنَاهُ دُحَانًا ، وَنَجَّيْنَاهُ الْإِسْرَافَ ۚ وَلَمَّا جَاءَ الْغَمْرُ فَلَا ظِلٌّ لَهُمْ مِنَ الدَّخانِ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا مُجْرِمِينَ ۚ ﴾ [الأنعام: ١١٠-١١٣] ، لاجتماع أوله سبحانه يراقب أفعال وأقوال عباده وعبادتهم ، وفي قوله سبحانه مؤكداً بحجوبة توليد فرحة في قلب القائد ومبته إلى الله وحسن القول: ﴿ وَكَانَ قَطًا مِنْ عَشِيرَةِ الْأَنْبِيَاءِ ۚ ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

فائدة : ولما واللفظة قد كودي في طلبات كثيرة أولها التماس الجماعة وعدم إزعاجهم وللتأخير بمادة الحدث المطروحة ، ولما وضوح اللغة وحذف الاتصال والتكرار على إلهام السامع بما تنويه رسالة المتحدث من أهم ضرورات الاتصال كقوله تعالى: ﴿ رَبِّ اجْعَلْ لِي صِدْقًا وَسِرًّا لِي أُبْرِئَ وَنَجِّنَ خَلْقًا مِنْ لَدُنِّي يَتَوَكَّلُونَ عَلَى اللَّهِ ﴾ [البقرة: ٢٥٨-٢٥٩]

فإنما القول ووضوح مغارجه وسهولة فهمه من أجل فصاح يؤثر بلا تلك تذكيراً إيجابياً على مستقبل الرسالة - أي المستمع - وقد تنبهي للاتصالات أسلوب الحديث أو الكتابة لتقدم على شكل حركات أو رموز تعرب بالاتصال غير اللفظي ، فبعض مريم ليلة عمران تنذر لرحمها صومها بأن لا تتكلم مع أحد حتى بالإشارة لقوله سبحانه: ﴿ فَانصَبْ لِابْنِكِ ۚ وَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْبَصِيرُ ۚ ﴾ [مريم: ٢٤] فلما كيف نكلم من كل شيء سبياً ﴿ [مريم: ٢٤]

إذ الإشارة هنا كانت اتصالاً والليل على مقبوليتها أنهم عرفوا ما تنبيه مريم ليلة عمران فقالوا قولهم ،

من أنواع الاتصالات غير اللفظية التي وردت في القرآني الكريم نصرب مثلاً لمر : قوله: ﴿ تَلَقَّ نَمْلًا يَأْتِيهِمْ أَفْئُتًا فَتُلْقُوا مِنْهُ مَصْرَاحًا ۚ ﴾ [النمل: ١٨]

بخطبتكم مطولاً وجوده وهم لا يشعرون بقيم ضاحكا من قولها ﴿
[الفرد، ١٦٨، ١٦٩]

الإيأسفة هنا جاءت رداً على قولها واستقصاها أو ربما استلزاماً له
ومن التصديرات غير القلبية قوله تعالى: ﴿وإذا بشر أحدهم بالأنثى
ظل وجهه مسوداً وهو كظيم﴾ [الفرد: ٥٨]
فليؤكد توجه هذا نوع من أنواع التعبير غير اللفظي عن الاستياء
وحكم الرضا.

ومن كوفه سبحانه: ﴿فلما أن جاء البشير ألقاه على وجهه فارتد
بصرياً﴾ [يوسف: ٩٦].

لقد كان سبحانه وصف ردة فعل سجنائنا بحرقاً عندما شم رائحة
يوسف من خلال أسبسه ، وهذا أيضاً نوع آخر من أنواع الاتصالات غير
اللفظية.

والإتصال القلبي ضرورة لا هي طوعاً ولا صاعاً للفوضى
وكثرت الفاشلات ، وانهم من ليس له به علم ما فهم من مطومات خططة أو
نقصية . وعلى سبيل المثال نجد أن الله سبحانه حارب مثالا على ذلك في
سورة التكويث بقوله تعالى: ﴿في يقولون نكثت وأجمعهم كذبهم ويقولون خمسة
سائسهم كذبهم رجما بقاذب ويقولون مائة وثلاثون كذبهم قال ربهم أعلم
بحدثهم ما يحكمهم﴾ [التكويث: ٢٢].

هنا لا يتم بعثهم موي لله ولكن قيل ما قيل دليلاً على اضطراب
الاتصال واللبس في المطومات.

ولهي كل الأحوال ومهما كل نوع الاتصالات وكيفية وضعت أهدافها لابد من الإشارة إلى ضرورة إتصل المستمع ومحاولة استيعابه لكل كلمة نقال ، فالإتصل بشكل السبب الرئيس لسببية الإتصل ، ولما نبير لنا بين السماع والإتصل فكلنا مختلف عن الآخر

حيث أن الإتصلات من أهم مهارات الإتصال ، لذا غن القرن التكريم أثار إلى ضرورته في قوله تعالى: ﴿ وَإِنَّا قَرِئْنَا نَسْتَمِعُوهُ وَنُصَلِّمُ أَطْعَمُكُمْ نَرْجِعُونَهُ ﴾ [الأعراف: ٢٠٤]

إن الاستماع الجيد يجب أن يكون مقرونا بالإتصل نوعياً لأنهم والاستماع

الشكل وصيغ الإتصال في الإسلام

الإتصال هو أسمى أسمى بين البشر ، وبالإتصال تتقارب الشعوب والأهال والأمم وتكسر الحوائط وتكسر الحواجز بين الطبقات ، والدين الإسلامي لطيف يدعو إلى الإتصال وإلى التفرد والتفرد ، ويقول الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) (سورة الحجرات: آية ١٣) .

ولابد الإتصال في المنهج الإسلامي عدة أشكال :

أ- الإتصال بالوجود الإلهي :

وهو يمثل في اتصال الأنبياء بالله عز وجل من أسمى قسومي واتصال المؤمنين برب الأرض السطون من خلال الصلاة والدعاء ، وهذه الإتصال موجود منذ خلق الله آدم عليه السلام وتزكته ليعبر الأرض ، ولعل مع الهدى الذي ألقته قم إلى أولادهم بلقائي فكموا بيلاعه إلى

من جاء بعدهم ، قال تعالى: (قل لعلنا منها جسيماً يستنكم لبعض عو^١
 لها بلانكم مني هدي فمن اتبع هادي فلا ضل ولا يضره) (سورة مائده
 آية ١٢٢) .

ويشمل أيضاً هذا الاتصال بين العبد وربه الذي يمثل لربنا أنواع
 الاتصال - هما وصف به سيدنا موسى عليه السلام بأنه " كلام الله " .

وقال تعالى في اتصال المؤمنين عز وجل (ولما سألك جبري عن
 الذي قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان فاستجبوا لي ولربكم) (سورة البقرة: آية ١٨٦)

وقال تعالى: (دعوا ربكم تضرعاً وخفية إنه لا يحب المبطلين)
 (سورة الأعراف - آية ٥٥) .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن أقرب ما يكون عبد إلى
 ربه وهو ساجد ، وهذا يعبر لربنا وأصدق درجات الاتصال الإنساني بالله
 عز وجل عندما يخضع ويتضرع الإنس إلى ربه " .

٢. الاتصال بالروح المعنوي

ويرتبط هذا الاتصال بالحواس وهو لدر أنواع الاتصال فالتأثير
 يشمل في " جبريل عليه السلام للرسول الكريم ثلاثاً في قول مرة للزول
 لوعي في حراء وقال له اقرأ .

وفي فترتي الكريم قوله تعالى: (قلم يسجدوا في الأرض فتكون لهم
 قرب يحقون بها أو أذن يسمعون بها فلاها لا تصي الأضمار ولكن يسمي
 القرب التي في الصدور) (سورة الحج: آية ٤٦) .

٣. الاتصال بالروح الإنساني المعنوي

يقول الله عز وجل في فترتي الكريم (ولما الرسول بلغ ما أنزل إليك

من ربه وإلى لم تقل فما جئت رسالته ، والله يصطفه من الناس إلى الله
 يهدي القوم للكهفين) (سورة العنكبوت آية ٦٧) .
 وقال تعالى : (لآتاكم رسالات ربي وأصح لكم وأعلم من الله ما لا
 تعلمون) (سورة الأعراف آية ٦٧) .
 سمعة الاتصال من تلكم الرسول الإسلامي .

بالإتصال بين المسلم والمسلم وبين المسلم وغير المسلم ورب
 العرش العظيم مجموعة من السمات يمكن الاستدلال على بعضها من
 الكتاب والسنة النبوية المطهرة كما نرى بعضها للقاط التالية :

« أن يتكلم عن الحق في الإتصال بين الرسل والمستقبل »

حسن الظن من الأمور المهمة التي يجب أن تتوافر في عملية
 الإتصال الإنساني بين الرسل والمستقبل ، لأنه أساس نجاح هذه العملية ،
 لهذا كان هذا في الإتصال بين الناس ، فما بالك في الإتصال بين الإنسان
 وربه من خلال الصلاة وأداء فريضة وإهداء

قال رسول الله عن ربه في الحديث القدسي " أنا عند حسن ظن عبدي
 بي " .

« أن يتكلم المرسل في الإتصال »

عندما يجد الإنسان ربه في السر ويواجهه ويقترب إليه ، لتكون
 العبادات والصلوات والمناسك أكثر محققاً بصدقاً من الظن والجهل ، فهذا
 أولى وأسمى أنواع الإتصال .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ورجل تصدق بصدقة فأضاعها
 حتى لا نعلم ثمنه ما قدمت بصدقة " .

والإتصال الإنساني يحتاج أيضاً إلى السوية في بعض مواقفه مثلاً :
المواقف التي تتعلق بالمصالح العلم ، مع العلم أن هناك مواقف تحصل
تحتاج إلى الجهر والإعلان ولقد نهى الإسلام عن إنشاء الأمور في
الأجانب أو شتمها بين الناس .

قال الرسول صلى الله عليه وسلم " إذا حدث الرجل الحديث ثم سكت
فهو أماني " .

• لن يظهر في الإتصال القول الصريح ويقول الظاهر ولا يمد من القول إلا ما يلي
الحيث :

قال الله سبحانه وتعالى : (والذين اجتنبوا الطغيان فاستمعوا
وأطيعوا إلى الله لعلهم يفتخروا) ، الذين يمتنعون القول بغيره
أعني لولاك الذين يأمرون الله وأمره هم أولوا (الأئمة)
(سورة الزمر : آية ١٧ - ١٨) .

ولسمى درجات الإتصال التي يمارسها المسلم مع ربه تكون من
خلال الصلاة والأكل والأدعية عندنا يلتقي المسلم مع ربه تقرباً وتضرعاً
وأما في قول مطلقه " يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " أقرب ما يكون
العبد إلى ربه وهو ساجد " ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " من كذب
بإمر الله وقهره الآخر طبع قلبه خيراً أو أوصيت " ، وقال الرسول صلى الله
عليه وسلم " رحم الله عبداً تكلم ففهم لم يكت شتم " .

جاء إعرابي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال ثقني على
عمل يستغني الجنة قال : " أليس الجائع ولو لم يمسح يده بالماء ولا
عن الماء لم يعلق فكيف تسلك إلا من خير ، فإني جئتك تنجب
الشيء " .

يكونوا خيراً منهم ولا تسمع من كلام عيسى أن يكن خيراً منكم ولا تلمزوا
 أنفسكم ولا تناهروا بالكذب يتس الاسم " القصص بعد الإبل ومن دم بك
 فلذلك هم الظالمون " (سورة الحجرات : آية ١١) .
• أن يتعلم في الاتصال التسليم وعدم الكذب :

قال الله تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعِبَادِهِمْ رَاحِمُونَ) (سورة المومنين)
 آية ٨ .
 قال صلى الله عليه وسلم " ليكنم والكذب فإنه من القصور وهما
 بالدار " .

وقال صلى الله عليه وسلم " كثرت خيانة أن تحدث لك حديثاً هو
 لك به مصدق وأنت له به كاذب " .

وهكذا نجد أن الإدارة في الإسلام جاءت متكاملة العناصر ،
 مستوية شروط أهداف الجيدة . قائمة على ركيزة العلاقات الإنسانية
 باعتبارها نشاطاً إنسانياً واعتماداً الاتصال بنوعه القلبي وغير القلبي ،
 وهذا ما تشهده الأدلة الواضحة التي تنبع بالفاطحية ، ونسعى وراء النجاح
 في تحقيق الأهداف المنشودة .

إن من المسلم به أن الإدارة في الإسلام كما نظمها كتب الله
 التعزيز والسمة الشريعة جعلت على الإدارة بكثير في وضعت لها الأسس
 القسامة والقياد السامية ، كما جعل الاتصال كسلبية أساسية للإدارة
 الجزء الكبير بنوعه القلبي وغير القلبي ، وقد أكد القرآن الكريم ضرورة
 فاعلية الاتصال الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

وعليه فإن الإدارة في الإسلام تتشعب من أوجه الإدارة إذا ما
 روعيت فيها الأسس القسامة المستمدة من القرآن والسنة إضافة إلى تطبيق
 النظريات العامة الحديثة والقياد والأصول الخاصة بعلوم الإدارة .

وظائف الاتصال

بحثت الاتصال والتواصل الصفي بين المعلم والتلميذ ، وكذلك بين التلميذ والمعلم ، وكذلك بين التلميذ والتلميذ ، والتواصل عدة وظائف من أبرزها ما يلي (١):

١. الوظيفة التعليمية Education Function

وهي العملية التي تحدث في السوفت التعليمي التعليمي بين أطراف متعددة من أجل تحقيق أهداف تعليمية مقصودة ، وتجرى عملية التواصل الصفي من خلال وسائل مختلفة ، سواء كانت لفظية أم غير لفظية أم كتابية. وهي بذلك تكون إما من خلال اللغة المسموعة أو المقروءة أو من خلال (لغة الجسم Body Language) بما تتضمنه من حركات وإيماءات وذلك عبر وسائل مسموعة أو مقروءة باستخدام اللغة المكتوبة أو باستخدام الأجهزة والوسائل السمعية والبصرية أو من خلال الجمع بينهما.

فالتواصل على هذا النحو هو عملية تدخل بين المعلم والمتعلم وتوسط الذي يحيط به من معلمين وتلاميذ ، مقلصها وعلتها (حدث تغييرات مرغوبة ومخطط لها في سلوك أطراف التفاعل).

٢. الوظيفة التثقيفية Information Function

وهي الوظيفة التي يقوم من خلالها المعلم بإعصال المتطلبات المنطقية بطريقة الحياة كالعمل والخدمة والأخلاق والقانون والمبادئ والتقاليد التي تشود الواقع الاجتماعي والتي يحقق المعلم من خلالها ثقافة عامة لأفراد المجتمع. هذه الوظيفة على درجة كبيرة من الأهمية.

فالتقافة المشتركة لأفراد ومجتمع ما تعد متطلباً أساسياً لحدوث تراسل الإنسان لمفهوم وإثراء التفاعل الاجتماعي بين أفراد. وللمعلم يتكلم في هذا مع باقي مؤسسات المجتمع على نطاق الأسرة ومؤسسات المجتمع الرسمي ومؤسسات المجتمع المدني تكاملاً يعمل على إيجاد هذه الثقافة العامة التي تنهج فرض التفاعل الإنساني الإيجابي الخلاق بين أفراد.

٢. الوظيفة القيمية Values Function .

وللمعلم في تواصله مع تلاميذه يقوم بدور الصياد الفاهر ، الذي يعرف ويحدد السمات الملائمة التي يمكن من خلالها يحصل وسائله الاتصالية إلى تلاميذه ، مضخة قيم الإنسانية والقيم القابلة لتنظيم والتعظيم ، لأنها تتضمن مكونات عقلية وجدانية وانفعالية ، ويمكن تنظيمها عن خلال سمات لغوية إلى تفسيها ، ومن خلال الدلائل بالقوة ، وللمعلم حد قوة لتلاميذه ، ويحمل ذلك القيم الانسانية وقيم لغوية فضلاً عن القيم التي حثتها الأهداف التربوية المقررة.

٣. الوظيفة الاجتماعية Sociological Function :

يقوم المعلم بعملية الاتصال كونها عملية تفاعل اجتماعي Social Interaction تقوم بنقل المعلومات والسمات والسمات بهدف إثراء لسرور الإنساني وبالتالي تطوير العلاقات بين تلاميذه ، مؤثراً في ترويضهم نحو التعاون والتكامل وتحقيق مقاصد التنمية الاجتماعية وأبعادها المختلفة.

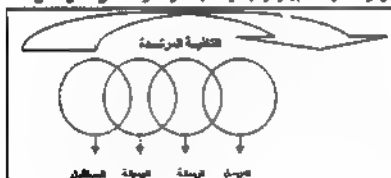
٤. الوظيفة التوعوية Awareness Function

يسعى المعلم في تواصله مع تلاميذه إلى إعداد أفراد قادرين على التعامل مع الحياة بذكاء ورشد ، وذلك بإكسابهم مجموعة من المعارف والمزمنة فهم العلاقات المتبادلة بين الإصل وبيئته ، وتقوية مهاراته في حل

المشكلات التي تواجهه ، أو هي تجنب حدوثها فالمعلم من خلال توصله مع تلاميذه يرومهم بالكثير من المعلومات والخبرات المنطقية بالأسئلة المتنوعة المختلفة ، مثل التنوع المسحية والتنوع الفنية ، والتنوع المنطقية بهروب السرك وكذلك التنوع الفنية المنطقية بالحفظ على مكوناته من أرض وماء وهواء وتربة وحولان وظهور .
ومن ثم تعدد وظائف الإتصال بالآتي (٤) :

- توفير المعلومات اللازمة ونظماً لاختلاف القرار .
- توفير نظام يسمح بمقارنة الاتجاهات والمواقف ، وتحديد مجالات الصراع والتفاسي والجدل .
- توفير الجو الذي يحقق الإنجاز والعمل وتوفير التعلل بين الأفراد والتوجيه والتفهم .
- التنسيق بين مختلف الجهود والأعمال التي يبذلها الجميع عناصر الإتصال .

إن نظام الإتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والرسالة والمستقبل والوسيلة والتغذية المرتدة وذلك على النحو التالي (٥) :



شكل (٤)
عناصر الإتصال

عنماصور الاتصال

للمرسل: وهو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (أرد أو أكثر) مثال تلك مندورة الروسة في الإتصال بالماندين بالروسة الرسالسة هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعلومات والبيانات والحقائق الموهوب نقلها للطرف الأخر .

الوسيلة: وهي التي يتم من خلالها نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال وهناك أنواع مختلفة من هذه الوسائل مثل الميكروفون - الهاتف - الفاكس - البريد الصوتي - التلفزيون وقد يكون الاتصال شخصياً وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل.

المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله إليه من المرسل وقد يكون المستقبل فرداً واحداً أو جماعة من الأفراد.

في عملية الاتصال الجيد يلعب كل طرف دوراً نشطاً كموسر ومستقبل في نفس الوقت. وهذا يعنى أن مندورة الروسة ترسل ما نريد من توجيهات أو إشارات إلى الماندين في الروسة سواء الهيئة لمسية أو الهيئة غير المسية.

ومستقبل في نفس الوقت عنهم مقترحاتهم أو أرائهم وهذا ينطبق لتقاعس وينطبق الأسلوب الديمقراطي بين المندرين والماندين. كالتأدية المرسله: ويمكن رد فعل المستقبل واستجابته أو عدم استجابته للرسالة ويحمل ذلك على نصين صفة الإتصال. **مبادئ الاتصال**

يختلف تقسيم مبادئ الاتصال إلا أنه يمكن إيجاز بعض مبادئ المهمة على النحو التالي^(١).

١- الاتصال الإنساني -

ويبحث في ذلك الإنسان وعقله ، وكيف يشعر وكيف يفكر ، وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ، ويحللها ويعصرها ، وكيف يترجم الخبرات إلى معني ، وكيف يستجوب لكل ذلك ، والاتصال الذاتي بمعنى هي تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشركاً الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم ، فهو أساس كل اتصال ، ومعرفة وفهمه يساعد في فهم العملية الاتصالية بمختلف مستوياتها.

في الحقيقة الأسس التي يجب أن لا نتجرب هذا أن نمو الإنسان عبر مراحل حياته ، يعني نمو إمكانات الاتصال لديه وتطبيقاتها ، ويتحقق الاتصال باستخدام الرموز والخبرات مع الآخرين ، والرموز تلعب معها من تداخل المرء مع بيئته ، ونمو الإنسان يعني نمو مخزونه في الرموز والمعرفة ، التي تشكل الخبرات المتجسدة لديه ، لذلك فهي اللغة (نظم من الرموز) تصبح الوسيلة الأساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلطة.

٢- الاتصال الشخصي وجهاً لوجه :

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر وتفكر وجهاً لوجه يشغلون الرموز بمفردون من الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحواس الخمس ، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الاتصال كما أنه يحظى بقرص أفكار من النجاح من بين النماذج الأخرى من الأنظمة لهذه النماذج الاتصال بين كل من الأبناء والأمهات ولبناتهم ، والعلاقة بين الأخواني لنفسى أو الأخوات

الاجتماعي ، وهذا مطلب أو ذلك ، والعلاقة بين المطلب والمطلب الذي
يهدف إليه فترة إعداد لرسالة الماجستير أو الدكتوراه
ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي :

- وجود شخصين أو أكثر يوليهون ويلاصقون بعضهم البعض.
- يقوم الاتصال على المشاركة والتفاعل بين الأفراد المشاركين فيه.
- يقوم التفاعل على أساس وضع بالتقى المشاركين فيه وجهاً لوجه مما
يؤدي إلى استخدام لغوي النص والرموز اللفظية وغير اللفظية.
- لا يتم الإحدا لهذا الاتصال مصحفاً ولا تحكبه إلا قوانين القيلة ، ويصف
بالتكثبية.

٢- الاتصال الجماعية الصغيرة :

ويتم في الاتصال الذي يتم في الغرف الصغيرة في المدارس
وقاعات الدراسة في الجامعات ، وكذلك المؤتمرات والندوات وجلسات
مجالس الأقسام والكتبات والجامعات ووجبات أعضاء هيئة التدريس
في المدرسة ، حيث تتوفر فرص دراسة المشاركة التشاركية ويتفاعلوا ،
ومن أهم المسألة في هذا النوع من الاتصال تنظيمه وتنظيمه مما عليه
في هذا الحوار بين شخصين وآخر.

وتتضمن المجموعة الصغيرة بصفته منها: إن أفرادها غالباً ما
يتقاربون ارتباطاً ، في الأمور المتعلقة ، لذلك فهم يلتقون على معايير
ومصالح مشتركة. و هم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى
إليها ، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة.

٣- الاتصال الجماعي

والمشركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم

لمعهم مع الآخرين من خلال شخصيات كثيرة من المؤلف والمشار
المشاركة ، ويكتفى أن يقوم فرد واحدًا ومجموعة قليلة من الأفراد
بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة كما نرى بالقصة للدعاة والوعائد
الدينين ، وكما نرى عندما يحزف فريق موسيقى لملء آلاف من المشاهير أو
المستمعين.

٥- الاتصال الجماهيري

ويشمل في وسائل الإعلام والصحف والمجلات والراديو والكتب
والسينما والتلفزيون ، وهي تتمتع بقدرة مهمة بتلقي على نموذج الاتصال
الجماهيري لأنها تستبعد ظاهرة التزام المرصعة ولا تتعامل معها ، والأفراد
هذا لا يهتمون أفراد مع الرسائل المرسله عبر وسائل الإعلام ، لذا تلك
فيها حالات لعدم ضبط النفس والتوازن والحيثية والتعجب ، كما أنها
تتبع نشر الوسائل وبها سرعة كبيرة وبأعداد هائلة في عملية منظمة
مترتبة يقوم عليها عدد كبير من المتخصصين إلا أن هذه الطريقة تتكبد
مخصصات مالية وبشرية ضخمة وتقتضيه سياسات عامة تحددها القوانين
لمرضوعة.

مراحل عملية الاتصال الإنساني :

تتمثل مراحل عملية الاتصال الإنساني على ما يلي^(١) :

- المرحلة الأولى : Message conceived

حيث يفكر المرسل أو المصنوع في هذه المرحلة قراره بإرسال
الاتصالية التي ينتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته
للمستقبل.

- المرحلة الثانية : Encoding transmitting

وتتمثل في مرحلة تحويل المعاني إلى رموز أخرى ... حيث يقوم

المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو تواليه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية (منطوقة أو مكتوبة) أو غير لفظية (إشارات وحركات) ويحدد نجاح الرسالة على مدى اعتبار المرسل في المناسبة للمستقبل ، والموقف الاتصالي الاجتماعي ثم تحمل الرسالة الاتصالية للمستقبل لوتك رموزها وفهم معناها ، فلو تفهم المرسل أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل لطمأن إلى نجاح اتصاله ، وإن تفهم له البعض عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومختلفة وولتحدة بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل في هذه الحالة يتبادل كل من المرسل والمستقبل الأفكار فالحب كلاً منهما نور الآخر ... ويضمحل عملية الاتصال شيئاً فشيئاً ، وأخيراً وعطاء بشكل طاحل مستمر حتى ينطلق الهدف التكني من الاتصال.

- مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال (Media or channel selected).

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار الوسيلة أو الرسائل التي تتناسب مع طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف ، فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل Multi channel سمعية كالإذاعة ، أو بصرية كالمطبوعات ، أو سمعية بصرية كالتلفزيون والسينما والفيديو والكمبيوتر أو عن الضوء والصوت كما هو الحال في الاتصال الذاتي والشخصي ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

- مرحلة فك الرمز (Decoding - Receiving).

وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية فوالصلة إلى المستقب

إلى معنى فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومعرفة مدى تطابقها مع حاجته وقومه وأفكاره. لذا يجب على المستقبل في فهم الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها.

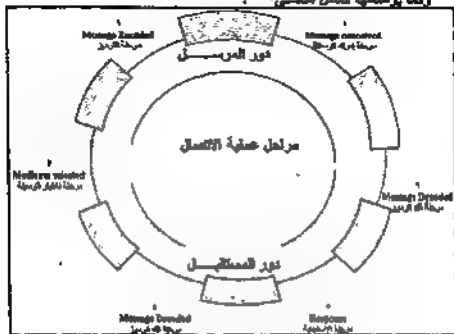
- مرحلة الاستجابة أو ردود الاتصال على الرسالة Feedback Response

تعني الاستجابة مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو إيجابية أو عطفية أو مادية. وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تثير في مدي نجاح الاتصال أو فشله: فهي تثير للمرسل فيما إذا سمعت أو لم تسمع أو قرأت أو لم تقرأ رسالته أم لا. وتعد الاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية، حيث يقوم المستقبل ببحث الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (فهو وأفكاره ومشاعره) في رسالة قصافية ويبدأ المصدر Encoding transmitting فيصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا. وقد تكون الاستجابة ضمنية بالحد أو صليقًا مدوياً أو إعلال مفتاح الردود أو الظلال أو اتصالات عاكسة أو صرخة مفرقة أو بكاء أو رسالة عطفية.

- مرحلة فهم المرسل Decoding Receiving

ويتمثل في عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة (الاستجابة) إلى معنى. ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي أرسلها له. ..

وكما يوضحها الشكل التالي : (١٧)



شكل (١٧) مراحل عملية الاتصال

الأهمية الاتصال.

إن فاعلية عملية الاتصال تتوقف على وسيلة الاتصال المستخدمة، وطبيعة أو تكون الرسالة الموجهة للجمهور ذات مستوى ومحتوى مناسب للقرنات الحالية والتطبيقية لهذا الطفل ، وطبيعة أيضاً أن تكون الرسالة المستخدمة لنقل الرسالة مناسبة لذلك.

لذا فإن هناك عوامل تؤدي إلى فاعلية هذه العملية في المدرسة من أهمها :^(١٨)

١- الأهداف العامة للمعلم وتتمثل في: ١- إتقان المعلم لمهنة التدريس.

فالمتعلم هو الرافق من طلبة المستقبل الفاعل غالباً مما يكون قدره على تحقيق اتصال فعال بينه وبين تلاميذه. والمعلم المتكامل عطيماً الذي يتولى بالمعبر والتفهم والمصطف والتفاني بالفتن والآخرين ، والذي لا يتيسر لخطأ الآخرين ولا يفتي بالفتن عليهم ، ولا يتورع لفتنه الأصحاب معلم يستندون له في تدارك صلية الإتصال بينه وبين تلاميذه بالخطوة.

٢- أهداف المعلم نحو تلاميذه

إن من المهم الذي يجب تلمذه ويميل إلى التفاعل معهم ويؤمن بقيمة كل منهم ، ويحق كل واحد منهم في النمو والتعلم ، ويؤمن بوجود فروق فردية بينهم في النمو والذكاء والقدرة وغيرها ، ويؤمن أيضاً بأن كل واحد منهم إنسان يوجه صلية الإتصال بينه وبينهم توجهاً ملبهاً يتشس مع الاتجاهات الفلسفية الإنسانية.

٣- أهداف المعلم نحو منهج التدريس

إنه لا يكفي أن يعلم المعلم بالسود الدراسية ويأخذ طرق التدريس ، ويعرف أساليب التقييم ، ويشرف على الأنشطة وغير ذلك مما يدخل تحت المنهج في المدرسة ، بل لابد له أن يميل إلى هذا المنهج ومكوناته وبعده ويعجب ، بل أيضاً يشعر بمساعدة لطلته بالمدرسة والتعليم بها ، بل هذا الميل والحب يمكّن المعلم من نجاح صلية الإتصال ، وعن طريقها يمكنه أن يفتح لتلاميذه فرص اكتساب الخبرات المختلفة التي تؤدي إلى نمو شخصياتهم .

٤- اختيار وسيلة الإتصال المناسبة:

نك أن هناك وسائل متنوعة للإتصال ، والميزة وفقاً بمدى ملاءمة

وسيلة الاتصال الرسالة والموقف والمستقبل ، وقد يكون الاتصال اللفظي
 ملائماً للتلميذ في موقف ما ولمحتوى الرسالة وطبيعتها ، ولكنه لا يكون
 ملائماً في موقف آخر مع تلك التلميذ أو تلميذ آخر . والمعلم مثلاً في
 درس عثى يجد أن الاتصال اللفظي وحده غير كاف ، وقد يكون بحاجة
 إلى وسائل أخرى للاتصال .

٣. طبيعة الرسالة ومحتوياتها:

وبسبب أهمية الاتصال يتطلب أن يكون المعلم مهتماً بمحتوى
 الرسالة ويتطلب ذلك أيضاً قبل ذلك أن يكون هذا المحتوى مقنعاً ، يمسب
 نمو المستقبل (التلميذ مثلاً) وإثرائه الجسمي والعقلي وغيرها ، ومن هنا
 كان ضرورياً حسن اختيار الصور المستخدمة التي تقدمها المدرسة ، كما
 أنه من الضروري أيضاً أن يكون المعلم يتكيف الخبرات التي يتضمنها
 المصباح لتتنسج مع إمكانات التلميذ .
 المستقبل الدافع لدى مستقبل الرسالة .

ويذا كان مستقبل الرسالة هو تلميذ المدرسة ، على مستوى الدافع
 هذه يؤثر بدرجة كبيرة على غاوية عملية الاتصال . إذا أنه مع وجود
 درجة عالية من الدافعية تتحقق الرغبة في التعلم ويكون التعلم أسرع .
 ويأتي هذا الأمر عتاً على المعلم في تهيئة تلاميذه وحفزهم ، ليكون
 الاتصال بينه وبين تلاميذه فعالاً .

غير أنه ينبغي ألا يفهم أن المعلم هو دائماً (المرسل) والتلميذ هو
 دائماً (المرسل إليه) أو (المستقبل) ، لأن ذلك يتوقف إلى درجة كبيرة على
 نمط الاتصال .

- وملك من هذه الأنماط ما يجعل المقط دقةً هو المرسل . والتحديد
دقةً هو المستقل ، إلا أنه ينبغي أن تصول أن مثل هذا النمط هو لكل نمط
الاتصال فاعلية. وهناك من هذه الأنماط ما يكون المقط فيه مرسلًا
ومستقلًا ويكون النموذج فيه مرسلًا ومستقلًا معاً.
وإجمالاً لا سيق يمكن القول بأن الاتصال الفضل يتطلب ما يلي^(١٥)
• تحديد المقطوعات التي تنطوي الرسالة بقدر الإمكان.
• استخدام تعبيرات بسيطة وواضحة لفهم لكل من يطلع عليها لو من
بسمها أو يراها .
• التمهيد لرسالة الاتصال بحيث نطق ما يلي.
- الاهتمام بوصول الرسالة إلى من يتوهم الأمر في الوقت المحدد ،
ومتابعة وصولها في ذلك الوقت.
- أخذ وجهات نظر الأعضاء قبل إعداد الرسالة وخاصة فيما يخصهم.
- اهتمام الرسالة في وقت كاف ، وبعد دراسة كافية ، مع مراعاتها
باهتمام.
- اختيار وسيلة اتصال مناسبة لتوعية الرسالة وأهميتها .
• تحديد هدف الاتصال.
- التحديد الدقيق للمكان الذي يتلقى فيه المستقل الرسالة المعنية.
• متابعة نتيجة الاتصال وتعرف وجود الفعل .
- جعل خطوط الاتصال واضحة وسهولة ومباشرة بقدر الإمكان.
• الابتعاد بأهمية الاتصال.
- إبعاد المرسل إلهاماً كافياً بالمطومات التي تساعد على الإعداد لتسليم
الرسالة للاتصال.
تقديم وسائل الاتصال المستخدمة من مدة إلى أخرى.

- عند الرسالة على مطوعة دقيقة وحقوقية لكسب الثقة.
بالإضافة إلى ذلك هناك شروط أخرى يمتثل لها في الاتصال الفعال وهي^(١٢)
- وجود مهارات اتصالية مثل الكتابة والكلام والقرائة والتفكير والمناقشة
والانصات تؤثر على تحقيق الأهداف وسدادة الرسائل التي تعبر عن هذه
الأهداف.

- وجود اتجاهات مواتية: تتأثر عملية الاتصال بالاتجاهات النفسية
للمصدر^(١٣) ، أي طريق تأكيدها في نظرية كل منهما إلى نفسه ،
ويظهره إلى الآخر ، وكلما كانت النظرة مواتية زادت فاعلية الاتصال.
- ضرورة توفر مستويات معرفية مناسبة للمصدر والمستقبل ، ومعرفته
بخصائص قنوات الاتصال المختلفة وقابلية كل منهما والكيفية التي يصدر
به رسالة معينة.

- الوضع الاجتماعي لمصدر الاتصال ، والممثل في الدور الذي يقوم به
المصدر في المجتمع أو الجماعة ومكانته الاجتماعية ، والمعتقدات والقيم
الثقافية التي تسهم في تشكيل شخصيته ، وكل هذه الصفات وغيرها تؤثر
في فاعلية الاتصال.

أنماط الاتصال

تصنف الاتصالات إلى نوعين^(١٤):

• الاتصالات الرسمية ،

• الاتصالات غير الرسمية.

أولاً الاتصالات الرسمية

تتمثل في كافة الاتصالات التي يتم من خلال القنوات الاتصال
المحددة وبصفة رسمية داخل المنظمة سواء أكانت هذه المنظمة هي
(الرسمية / المدرسة / الجامعة) .

ومن أمثلة الاتصالات الرسمية:

- الاتصالات الرئسية (المساعدة -- الهابطة) .

- الاتصالات الأفقية.

للاتصالات الرأسية Vertical Communication :

وهي تلك الاتصالات الرسمية التي تتكفل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في الهيكل التنظيمي.

وبمعنى آخر هي تلك الاتصالات التي تتم بين المدير ومروسيها في الروضة أو العكس.

وتشمل هذه الاتصالات على نوعين هما الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة.

الاتصالات الصاعدة Upward Communication :

وتتمثل في الاتصالات الصادرة عن العاملين في الروضة إلى رؤسائهم المباشرين سواء منيرة لروضة أو الموجهة أو المظنة الأولى ، ولأنه لا يمرولها بدورهم إلى المستويات الإدارية العليا . فالأعلى في التنظيم وتأخذ هذه الاتصالات شكل التقرير الشفوية أو المكتوبة ، مذكرات ملقحة للصل - لشكاري ومقترحات - مذكرات الإقتراحات - مائة قلاب للملحرج ، ويمكن بصورة أعمية الاتصالات الصاعدة في النقاط التالية:

- تساهم في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تساهم في تحقيق المشاركة في الإدارة.

- مصدر معلومات علم الالتمحة وتقييم الأداء.

- وسيلة لتطبيق الديمقراطية في الإدارة.

- تزويد المديرين بالتغذية الراجعة وردود أفعال العاملين نحو الخطط والقرارات والمشكلات.

ويطلب الاتصال إلى أعلى أن تكون مدورة الروسة قلادة على فهم وجهه نظر الآخرين ، غير سكبنة بالرأى ، متقبله نقد ، غير منحرفة صفورة ومنصحة للرأى الصحيح ومن السالمط له كما رات صالية الاتصالات المساعدة إلى مدورة المدربة عن الاتصالات الهابطة به كما أدى ذلك إلى تهاج الصلية التنظيمية وتل أكثر على ديمترطية الإدارة.

الاتصالات الهابطة Downward Communication :

وهى تلك الاتصالات الرسمية التى تنكف من أعلى إلى أسفل عبر المصريات التنظيمية المختلفة.

وللطف هذه الاتصالات شكل :

الأوفر - التنظيمات - التوجيهات - الخطط - القروفت.

وهذا النوع من الاتصالات ضرورى لتوضيح أهداف العملية التنظيمية لمدرسين وتوجه سلوكهم وتكليف الخطط والبرامج الموضوعه.

وهو أكثر أنواع الاتصال انتشاراً.

يلبغى على قادة المؤسسات التنظيمية فهم ظروف العاملين من قاطمين وهزيم ، والعرض على إيجاد جو من الثقة المتبادلة بينهم حتى تصبح الاتصالات الهابطة ذقت فاعلية ، كما يجب على مدورة الروسة التبد من قاطف والتصرف حتى لا يؤدى ذلك إلى تولد الرغبة فى تجنب الاحتكاك به مما يؤدى بالتالى إلى تحزال القادة من القادة .

ب- الاتصالات الأفقية Horizontal Communication :

ويتمثل فى الاتصالات الرسمية التى تنكف بين المدبرين والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمى.

أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإداري الأعلى
ويحقق هذا النوع من الاتصالات الفوائد التالية:

- المساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تحقيق التعاون والعمل الجماعي.
- تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ثانياً الاتصالات غير الرسمية:

تعرف بهذا الاسم لكونها تحدث خارج الممارات الرسمية للاتصال
أو تتم بأسلوب غير رسمي. وهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس
العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد ومجاعات العمل المختلفة.
والاتصالات غير الرسمية لا تفل أهمية عن الاتصالات الرسمية بل إنها
محدرة الروضة ففاجعة هي التي تهتم بالاتصالات غير الرسمية وتلهم
المعلومات التي تتلوى عليها وتمس طولها لصالح العمل والآراء
وتحقق أهداف المؤسسة.

وتتعلق الاتصالات غير الرسمية بالفوائد التالية :

- إشباع الحاجات الاجتماعية والشخصية لدى الأفراد .
- تحقيق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجاعات .
- التعبير عن الآراء ووجود الأفعال بشكل غير رسمي .

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث أو أسل أو شجبات عن الأخرى
التي تستحدث على تكتوى هم وتدخل فترة الاستعلم .
- لشكاوى والتظلمات التي تصل من الموظفين إلى مدوى المسئق أو
المستويات الإدارية العليا متخطية في ذلك المستويات الرسمية المييدة.

- العلاقات بين المستويات الإدارية التطورية الطويلة وما يدور بها من معلومات وحقائق.

- الأملات التي تتم بين كبار المديرين ومسؤوليهم والتي تهدف من وراءها تفريق بعض المشكلات الانشائية عن المديرين وخروجهم من صفوف العمل.

شبكة الاتصالات

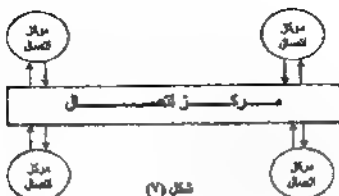
تعتبر قنوات الاتصال التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري ويتلقى من خلالها المعلومات التي تمثل الهدف الرئيسي من الاتصال ، وتأخذ شبكة الاتصال الأشكال التالية (١٤) :

- اتصالات في شكل سلسلة .
- اتصالات في شكل عملة .
- اتصالات في شكل دائرة .
- لشبكة المتكاملة.

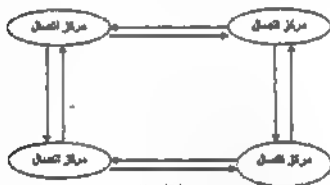


شكل (١٤)

نموذج شبكة اتصال في شكل سلسلة

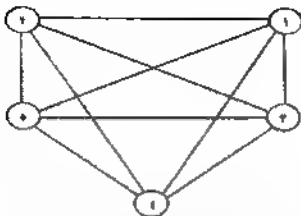


شكل (٧)
نموذج يوضح شبكة اتصال للمركز في محطة



شكل (٨)
نموذج شبكة اتصال بلغة شعاع دائرية
الشبكة المتكاملة Free Circle

ويوضح هذا النمط من الاتصال لكل فرد أو عضو من أعضاء
المجموعة حرية الاتصال ببقية أعضاء المجموعة دون أي قيود



شكل (٩) الشبكة المتكاملة

وبالاحاط على الشكل لتسوية لشبكة الاتصال ما يلي :

- أي شكل يتضمن عدد من حلقات الاتصال ، وأن يسمح بإرسال معلومات واستقبال معلومات مركزة.

- يرعى في اختيار أي نموذج أن يكون له تأثير مباشر على أداء العاملين لرتبائهم واتصالهم بروح فريق عمل.

- لابد أن يتبع نموذج الاتصال حاجات ورغبات العاملين مما يرفع من درجة ارضاء عن العمل ويرفع كفاءة الاتصال.

- يراعى عند اختيار أي شكل من أشكال شبكة الاتصال عامل السرعة والذقة معاً.

ومن ثم فلا يوجد نموذج أفضل من الآخر ولكن النموذج الجيد هو الذي يتلاءم مع ظروف المنظمة والعاملين وهيكل التنظيم ويحقق سرعة ودقة الاتصال ويتكيف بالمعلومات .

وهذه مشكلة مبررات كل نموذج من هذه النماذج الحلقية كالمسألة عدة ملاحظات وفقاً للبراسات والأبحاث التي قام بها كل من Leavitt, Bavelas, Porell وهي^(١٨)

- في نموذج الحلقة يتمركز علاقات الاتصال فيه حول فرد في الجماعة يمكن لأربعة أفراد تناول المعلومات معه ولا يسمح لهم بتناول المعلومات فيما بينهم في حين يسمح في نموذج الدائرة بالاتصال بين فرد وبخمس متجاورين ، إلا أن في نموذج الشبكة المتكاملة يسمح للفرد بالاتصال بما يشاء دون قيود وهذا النموذج يتسم بالمرونة والسرعة

- يتفق شبكة الحلقة على الدائرة في إنهاء عملية في زمن أقل وبأخطاء أقل حيث أن الاتصالات تنصف بالمركزية وتقدم حلولاً سريعة في نموذج الحلقة ولكنها لا تقدم إشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة كما هو الحال في شبكة التكاملية .

- سهولة اختيار القائد في نموذج الحلقة والسرعة في عملية الاتصال بعكس الحال في نموذج الدائرة فكثروا أكثر بطلنا في عمليات الاتصال ونقل الوسائل وكذلك اختيار القائد وكثرة الأخطاء أو الإهمال ... (إلا في نموذج الدائرة يتغير الرد بصورة فردية على العرض المركزي

- يمكن لأعضاء الشبكة المتكاملة الوصول إلى قرارات سريعة عندما تكون المشكلة التي تواجههم على قدر كبير من التعقيد والغموض ... وبسهولة الاتصال بين الأعضاء وتحقيق قدر كبير من التطور والتقدم ومن ثم الإبداع والولاء في غالباً ما يستخدم المديرين هذا النموذج في توجيه سلوكه لمرؤسين واختيار أسلوب الاتصال فضل لهم

- تفرق شبكة الدائرة والشبكة المتكاملة من حيث وصفا الأفراد عما يقومون به من مهام عكس الحال في نموذج الحلقة .

سرعه اتخاذ القرارات وصياغتها بدقة في نموذج العجلة كطرا مركزية الاتصالات عكس شبكة الذبذبة التي يتسلى فيها موقع أفراد الشبكة ولا مركزية الاتصال. إلا أن كفاءة وسرعة ودقة الاتصال في نموذج العجلة على حساب الرضا من جانب الأفراد كما هو الحال في نموذج دائرة ونموذج الشبكة المتكاملة التي تتوج بحر أكبر من الاتصالات وتبادل المعلومات ووفرتها وتكلفتها

- أن كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة المشكلات المطلوب حلها بسيط ولا تتضمن سوى تصحيح مطروحات لها أو كانت المشكلة مطردة وهامة تتطلب ابتكاراً أو كنهياً مثلاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة المتكاملة تكون أكثر فعالية من الشبكات المركزية كما هو الحال في نموذج العجلة .
وصالحه الاتصال:

تشترك أشكال الاتصال وأسلوبه في محاولة السيطرة والتحكم في عمل الإنسان وسلوكه ، وقد اختلفت الأسماء التي يعبر بها عن أسلوب الاتصال وطوره تبعاً للعرض الذي يراه تحقيقه من صلية الاتصال ، أو تبعاً لدرجة الترتيب أو الترتيب أو تبعاً لكونها صلية الاتصال بصورة المدى (كالتسليم) أو طويلة المدى (كالتعلم والتقاليد) أو غير ذلك من الجوانب. واستخدام الكلمة المطبوعة (في المصنف والمكتب) والكلمة المسموعة (في الإذاعة) والصورة والصوت (في التلفزيون والسينما) وغيرها من أسلوب الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة أو التروية وهناك منه من يمانع الاتصال في الإدارة التطبيقية من ليرتبطه
- الحواس التطبيقية

وهي تلعب دوراً حاسماً في الفعالية الإدارية عن طريق التصديق بين

الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التريبية ، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية ، أو دعوية أو توجية ، والمجالس الاستشارية مهمتها تقديم المشورة والمصيح في الموضوعات المطروحة ، ولتباين بكتاها بمسامة إيجابية هي نلارند الشكل الذي سيكون غاية القرار. ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية ، فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتكروحة.

يتمش هذه المجالس ، مجالس التخطيط على مستوى قوررة أو إندريوت ، مجالس لملطى ، مجالس الأباء والمعلمين وغيرها.

الجانبة التريبية

والجانبة هي مجموعة من المتخصصين تكلف بعمل معين أو بركل إليها القلم بمسؤولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة في صورة جماعات دورية وقد تكون هذه الجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة.

إن من أهم مميزات الجانبة التريبية

- جماعة للبناء وعدم إفراد شخص واحد بقتلا القرار .
- التمسيل بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة
- إلقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .
- دراسة التلمية للموضوعات بما يسهم به الأخصاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتطيل المشكلة .

الآثار

- تشتت المسؤولية وتجزئتها والتهرب منها

- الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط ويتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون صغيرة .
- البقاء فشيء في الحل لكثرة المتغيرات والمعادلات وعدم الاتفاق .
- منبهة بمس الأخطاء وخاصة إذا لم يتم تشكيلها على شكل ملوم يبر عن المجاملة والمصيرية .
- كثر ، لتفقت التي تصرف على أعضاء اللجان .

التقرير

- وتقوم بدور كبير في نقل الصلوات والأفكار والمطروحات إلى المستويات الإدارية الأعلى ، ويجب أن يراعى عند كتابة التقرير ما يلي:
- أن تكتصر على المطومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد أو الهيئة المرسل إليها التقرير .
- أن تنقسم بالموضوع والسهولة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الإنشائية المملية .
- أن تلزم بالحق والموضوعية في استخدام الأرقام .
- أن يكون التقرير مبرحاً بطريقة منظمة متكاملة كبر المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها وأهمها .
- أن يكون التقرير في نقد إيجابياً بدءاً لا سلبياً ختاماً ، وهذا يعني أن التقرير في عرضة الصواب أو المأخذ ينبغي أن تعود إلى العلاج والإصلاح .

الاجتماعات الدورية:

- ويكرر لهذه الاجتماعات كثرها ففعل إذا ما أسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الإشراف

وقدرة المدرسين وتصميم البرنامج التدريسي ، وفيما نتاح الفرصة للتفكير
 للمدرسي قبله وتقول الأكثر والأزاه ووضع الخطط والبرامج ، ولولا ما
 ينجم من مراقبته في إعداد الاجتماعات أن نتناول الموضوعات التي تهم
 المدرسة بصورة عامة ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده
 مسبقاً قبل الاجتماع ويشارك فيه كل المعلمين وأخصائيه هيئة التدريس.
 والاجتماعات قد يتم قبل بدء اليوم التدريسي ، أو في نهايته أو خلاله بحيث
 تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول التدريسي وربما
 خصص نصف يوم مرة كل شهر لهذا الاجتماع، ويقتضي الاحتفاظ
 بسجل دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه أسماء الحاضرين وندرج
 الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشاركين في الاجتماع.

٢٢. الملاحظات :

يستخدم المعلمون في مجال الإدارة التطبيقية المقابلة في الاتصال
 أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال ، فهم يحذرون مقابلات مع
 الرؤساء ومع الآباء والجهات المستفيدة. وحتى تتجه المقابلة وتطبق
 فحسبها يجب مراعاة الأمور التالية :

- أن يكون هدف المقابلة واضحاً في ذهن الشخص الذي تجري معه مقابلة
 شخصية

- تخصيص فترة مناسبة للمقابلة بحيث يحصل المقابل على المعلومات
 المطلوبة ويشعر المقابل معه أنه ومشكلته وبألا الإحتمال فكافي
 تركيز الانتباه للشخص الذي يتم معه المقابلة حتى يشعر بأهمية
 موضوع المقابلة.

مساعدة الشخص الذي تقابله على أنه يشعر بالراحة في الحديث

- استخدام الجمل والأمطلاحات التي تتكلم بمستوى الشخص المتطوع ومستواه الشخصي ومستوى إنزركه .
- الأخذ بعين الاعتبار أن إجابات الشخص الذي تقبله قد تكون غير دقيقة .
- الإصمات والإصغاء للشخص التي تتم مقابلة .
- عدم محاولة الحصول على الأسماء والمعلومات الأخرى والشخصية .
- عدم الصغرية من أفكار وأراء الشخص الذي تقبله .
- عدم المصطفقة من صياح أو تصرفات الشخص الذي تجرى معه المقابلة .
- تسجيل بعض المفكرات التي كتاجها لقاء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها .
- الحرص على الاستقامة من لغة أعضاء الجسم وببرة الصوت .
- الابتعاد عن إصدار الحكم المبائر .
- استخدام التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة .
- عدم إعطاء وعوداً لا تستطيع الوفاء بها .
- تجنب ما يسمى بالطرف الأخر كالتعجب .
- مراجعة ما يتضمنه مروجع المقابلة بصورة ملخصة .
- إنهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذي تمت مقابله .

١١- الإعلام

وهو تزويد الأفراد بالمعلومات المصممة والطاقات والأخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي السليم إزاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة ، أي أن الإعلام يتم على مخالطة لكل لا للبررة والمصلحة ، ودور الإعلام هو نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة وبالتالي فالإعلام لا يرسم صورة القول بل هو معبر عنها فقط

الإعلام

وهو يكون إلكترونياً أو مطبوعاً أو عرقية أو فنية متعددة وثقافة
رغبة القارئ في الوسيلة الإعلامية بحاجة للفرد للمعلومات أو في القيمة
للتربية للإعلام .

الجماعة

ونعرف بأنها المجموعة المتصورة التي يقوم بها فرد أو جماعة من
أحد تشكيل المجتمعات لمعنى واتحكم فيها أو تتبرعها .

العلاقات العامة

تعرف " كنيسة وتغيير النظام والرضى " فهو هذا رجل العلاقات
الجماعة هذا ويسمى آراء الناس والمجتمعات ونور حياتهم ورواد أعمالهم لمختلفة
التي تعمل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها
رجل العلاقات العامة أو لصلها ، ورجل الأعمال هو داعية ، يتم بهن
مسيرة موكله (المدرسة - الحكومة - شخص ...) في أحسن شكل
يمكن أمام المجتمعات والمجتمعات المختلفة مستخدماً في ذلك وسائل الإعلام
وأساليب الفنية المتباينة...

التعليم والتثقيف والإدارة في عصر ثورة الاتصالات

كما ذكرنا في بداية الفصل أن ثورة تكنولوجيا هائلة تشهد
مجالات الاتصالات والمعلومات ، تنمو إلى تغيير النظرة إلى التعليم وتعد
النظم وحسب إدارة بيئة التعليم والنظم ، أما عن النظرة إلى التعليم فإن
هناك ملاحظات ينبغي أن تكون عليها ومن أهمها (١) :

١- التأكيد على التعليم الذاتي

في عصر ما يوجد من التعليم الموجه والسوحيه للفرد يجب أن يهتم
التعليم بتدريب المتعلم على كيفية تعلم نفسه بنفسه ، بالتحقق بوجد تعلمه ،

ومنبأ تفكيره وإكفائه ومشيئاً لبرهانه وأن يتزامن هذا مع اكتشافه لقوة علمية هي أن فلسفة التعليم عملية مستمرة لا تتوقف ولا تقتصر على الفروسة والتعليم التقليدي ، وطبعاً أن يحتاج التعليم التقني إلى توسيع دائرة وسائله وأجهزته وأساقه المستفيدة.

٢. الاهتمام بتعليم التفكير وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية

أدت الحق والإفكار ، لا المحاكاة والتقليد ، وهذا تلم بينة التعليم والتعليم بتدنية التفكير التكنولوجي وأسلوب حل المشكلات ، والبحث عن حلول للمشكلات القائمة ، وفي هذا بيئة للتفكير والخيال والتصور ، وقد يربط بهذا الاهتمام بتدنية القدرة على التعامل مع عالم الزمور ، بجانب التعامل مع المشكلات المعسوسة وإفكاره التفكير.

٣. تكثيف التلوع والتكامل :

لقد سادت الفرية التعليمية ، وما ذكرنا ترتبط بعملية (القولية) وأن تكون مخرجات الفرية ذات بعد واحد من التفكير من منظور المواطن المصالح ذي المواصفات المحددة ، ويشكل لا يسمح بالتفكير ، ومع محاولة التحديث في حياتك ينبغي أن يفي كلاً من رؤية متوعدة محددة لتكامل معاً لمصالح المجتمع ومصالح الإنسانية .

٤. التكيف مع الزمان يكون التعليم أداة للتصالح والتفكير لا البصيرة

والحرفاء هنا هو التفكير أو التعلم الفارد ومشيئته ، تعلم لا يظلي (ترداً) بوظيفة محددة ، لكنه يعني الفرد ليكون عضواً في مجتمع متصلاً بالعملة والمهارات وقائم على تمككه من الميكنة في المجتمع ولتصل به بالقدرة على ممارسة عمل آخر والتعليم يهتم في ذات الوقت بأن يخرج متعلمين لا يقتصرن على التقليد السلوك بل ينتظرون إليها نظرة علمية تحليلية نافذة تطورها وبما لا يبرز المجتمع ولا يحدد .

د. التسليم بأهمية التفتح العرفي والمهاري

تأكيد التعليم على التخصصات الصحية دون أن يكون هناك حراك من أي نوع ، وبناء عوية تظهر ضرورة التسليم بالوجهة التعليمية ، التي تسمح بتكوين فرد مستقر واج يملك مفتاح الوصول إلى المعرفة والمهارات المختلفة.

ولما عى النظرة إلى المعلم ، فإنه يكفي القول بالحاجة إلى المعلم الذي ييسر التعليم، والمعلم كميسر Facilitator للتعليم وليس هو المعلم الذي يهتم بمجرد نقل المعلومات والمعارف ، والمعلم المطلوب هو الذي يوجه التلاميذ ويثير رغبتهم في التعلم ويعتكم من اكتساب الأدوات بحث :

- أ- اكتساب التلاميذ لأخلاقيات المعلومات والاتصالات (Ethics) .
- ب- شكل التلاميذ من حيزي الوصول إلى المعلومات متشكلاً في اكتساب المهارات اللازمة (Skills)

ج- اكتساب المتعلمين المعلومات في ثلاث دوائر (Knowledge)

هذا المنظور الجديد يحتاج لتطبيق نهجيات لازمة إلى ضرورة إدارته بدءاً من بيئة التعليم والنظم داخل الفصل والمدرسة، إدارة تؤمن بأهمية عصر المعلومات وتكنولوجياه وتنمية سمعة وقدراته مهاراته، وتسعى إلى تطويرها من معلم وإداري وفاعل أو مدير .

موضوع الفصل

- ١- محمد عبد الهادي: تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني.
- ٢ - كلى غلث: معلق إلى رياض الأطفال ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٩٣.
- ٣- يلفتر على سبيل المثال :
- Sandra Smith : *The developing child in the 21st century*, Routledge, 2006
- بشير محمد عريجات: إدارة الصفوف والتعليم بيئة التعلم ، دار الثقافة ، ص ١٣٧ ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣٧ .
- ٤- محمد الهادي: الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم ، دار المناهج ، ص ١٦ ، ٢٠٠٩ ، ص ١٩ .
- ٥- تاريد أبو طالب وأبلى الصايغ : إدارة الصفوف ورياض الأطفال ، الشركة المصرية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٤ .
- ٦- يلفتر على سبيل المثال :
- رائدة الحصري، لسانة وهناء رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، مكتبة الحديث ، ط ١ ، أرياس ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٧-٧٩ .
- محمد عبد الهادي: تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني.
- ٧- يلفتر على سبيل المثال:
- بشير محمد عريجات، مرجع سابق ، ص ١٣٨-١٤٠ .
- Janet Moyles: *Effective Leadership and management in the Early years*, Open University Press, McGraw Hill, London, 2006, P.17.

٨- ينظر على سبيل المثال:

تيريد ليو طالب وثلي الصانع ، مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .

Janl Seda & Jill Reynolds : Managing car in practice,
London, Routledge, 2006, P.12.

٩- ليل خلف: مرجع سابق ، ص ٩٤ .

١٠- المرجع السابق ، ص ص ٩٤-٩٥ .

١١- أحمد صقر عاتور: الاتصال الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق،
ص ص ٩٤-٩٥.

١٢- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في القاطل
الاجتماعي ، مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ص ٦٠-٦١

١٣- المرجع السابق ، ص ٦٢.

١٤- أحمد إسمايل حمي ونبهاج مسود طلبة: دراسة دور المنظمة
ورباض الأطفال وتطبيقها في مسئلة العربة المعدنية ، دار الفراه ،
الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١١٧-١١٨ .

١٥- ينظر على سبيل المثال:

- Moyles, J. and Yates R.: Effective leadership and
management, Evaluation Scheme (early years), Report
on A Research Project, University Essex, 2007, P 44

- تيريد ليو طالب وثلي الصانع، مرجع سابق، ص ص ٢٠٧-٢٠٨.

16- Linda Miller: Developing early years practice,
Routledge, 2005

١٧- ليل خلف: مرجع سابق ، ص ص ٩٥-٩٧ .

١٨- أحمد صقر عاتور ، مرجع سابق ص ٢٧٦.

- ١٩- نظرية عيد العلوم خالد: إشارة للعلاقات الإنسانية ، در لفظة
العربية ، ١٩٩٦ ، ص ١٤٩.
- ٢٠- أحمد صقر علقوت ، مرجع سابق ، ص ١٠٠-١٠٢.
- ٢١- أحمد إسماعيل حمي وإيتياج محمود طلبة: مرجع سابق ، ص
١٢٣ - ١٢٥ .

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية والإدارة

مقدمة

« مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية في القرن العشرين

« ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية

« مبادئ العلاقات الإنسانية

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية

« كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها

« إجراءات مراعاة الإنسانية في التعليم والتعلم

المحصل الرابع العلاقات الإنسانية والإلهية

مقدمة -

عندما نتفق العاطلون في مجال التربية على أن التربية في مجيها عملية اجتماعية ، فكثرا أيضاً على أن الفرد الإنسان هو موضوع التربية واهتمامها الرئيسي ، ولأن هدف التربية الأول هو بناء الإنسان الإلهي بحسب أن تصف الممارسات التربوية بالإنسانية مراعاة لمصالح هذا الفرد ، لذلك الإنسان .

ومن هنا اتجه الفكر الإداري الحديث إلى فنظر إلى التربية التعليمية ككل - وإلى الجانب الإداري منها بصفة خاصة - من خلال ذلك المنحى الإنساني دون إغفال من أهمية المذاهب الفقهية الأخرى .

و قد يمكن أن نخاطب من ذلك إلى أن تعليم الطفل ينبغي أن يكون إنسانياً يراعى طبيعته الإنسانية ، ويدأى تنمية إسهالته كالفرد ومعلمه .

و قد أصبحت دول العالم على ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية في تعليم أبنائها ، ولذلك نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أن التربية يجب أن تهتم بتطوير النفس المتكاملة للشخصية الإنسانية ، وشهرة احترام الإنسان وحريته الأساسية .
مفهوم العلاقات الإنسانية .

تجلى نظرة الإسلام إلى الذات الإنسانية في أنها جسد له لروحية و روحية و نفسية و عقلية و جسمية ، وقد أشار الإسلام إلى وجدانية هذه الذات في جميع الحالات ، إذ ليس في الإسلام فصل بين روح و جسد فلا توجد ذات نفس و ذات عقل و ذات روح ، فالروح و النفس و العقل كيان واحد

مترابط اسمه الإنساني. والإنسان في ثقافة القرن يطو على ذاته بحقه ،
ويطو على عكس يروحه.

تعتبر الثورة الصناعية التي بدأت بأوروبا وأمريكا الشمالية بداية
مرحلة من تطور شامل في التفكير الإداري. وتعتبر نتيجة لذلك ظاهرة
علمية في الإدارة هدفت لتطوير وتحسين وسائل الإنتاج ، بشكل يضمن
نسبة عالية من كسب المرونة للصناعة وقد ركزت الإدارة العلمية التي
كان ولدها " فريدريك تيلور " على رفع كفاءة العمال والاستفادة من
الخصر القشري إلى أقصى حد ممكن. ولم تأخذ الإدارة في ذلك الوقت
اعتباراً للعلاقات الإنسانية واعتبرت أن الإنسان عاطفي غير منطقي وهذا
يؤثر على كفاءته التنظيم. ولما كان هناك أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في
لمؤسسة الرأسمالية القديمة فكان هدفه الأول زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف
التنظيم فقط ، إلا أن هذه الأفكار كانت ولدها ذلك العصر وتناسب أنماط
التفكير الإداري الذي اعتبر العصر الإنساني أداة لتحقيق أهداف التنظيم
نوعاً للنظر لتحقيق رفاهية وسعادة ذلك العصر القملاً^(١)

كانت بالعودة رد القملاً ضد الأفكار الإدارية العلمية من " القرن
مايو ' Elton Mayo و زملائه من جامعة هارفارد في الولايات المتحدة
الأمريكية ، فقام بإجراء تجارب في عام ١٩٢٧ على عمال شركة جنرال
الكهرباء لصناعة وإعداد الهويات وكان هدفها زيادة الإنتاجية بكثافة على
المعمل العلمية المحقة مثل سوء الإنضام ، وعدم ملائمة أوقات الراحة ،
وسوء التهوية ، أو زيادة الأجور وغيرها. وقد عث أن هذه العوامل لها
الأثر الأول على زيادة الإنتاج. وكان من نتائج هذه التجارب أنه لا يوجد
تفسير لزيادة الإنتاج عن طريق زيادة الأجور ، أو تحسين الظروف الصحية

ولم هناك عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج تنشأ نتيجة لتحليلات الاجتماعية للأفراد المتفاعل والعلاقات والاتصالات للشخصية فيما بين الأفراد. ومكسباً يرد إلى فوجود على الصعيد العملي عامل جديد في الإدارة والتنظيم وهو عامل العلاقات الإنسانية.

وفي عام ١٩٠٠ قام العالم بارنارد Bernard بأمركا بالكتابة عن التنظيم في المدرسة ليس كآلة ميكانيكية يتحرك فرفضاً بتعليمات وأنظمة محددة ، بل هي كمنظومة يتكون من عناصر متجاوبة يتعاونون ، وقد سمي المؤسسة الجديدة بالتنظيم التتابعي الذي يصل فيه مجموعة من الأفراد يتعاونون بنشاطات متكاملة ، وفي تلك المدرسة يضمن الهدف المشترك والفرعية في تحقيق أهدافها عن رضى وقبول ، وهم يتعاونون بعلنية وينشط إذا أوتيت لهم الفرصة بالاتصال ببعضهم البعض ، وهذا الاتصال ينتج للمجموعة إشباع المصالح الاجتماعية ومن ثم الوصول للقوام حول كيفية تحقيق رغبتهم وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة دون أن تلحق أهداف المؤسسة على رغبتهم وتعمل دون إشباع حاجاتهم ، وأن يطمح تحقيق رغبتهم الخاصة على أهداف المؤسسة وبحلول دون تحقيقها^(١٦).

والإنسانية Humanity هي الإنجليزية ، و Humanitas هي الفرنسية تترجم على ما يخص به الإنسان من الصفات والسمات عند الفلاسفة القدماء لا يبلغ أعلى مراتب الإنسانية إلا بإخراج ما في قوته إلى الفعل حتى يصبح إنساناً كاملاً. والإنسانية Humanization هي عملية الإنسانية Humanizing ولكن Humanize بمعنى تصبغ خصائص إنسانية أو جعل من طبيعته سجانسة للطبيعة الإنسانية ، أو أكثر إيجابية

للمجموعات الإنسانية وما تقدم يمكن القول بأن الإنسانية تضي هذا إتاحة
 الفرص أمام الفرد ليتصرف كإنسان ويخرج إمكاناته إلى العمل ، ويشبع
 حاجته^(١٦)

وقد تحدث التعريفات التي تتناول مفهوم العلاقات الإنسانية فهي
 في نظر القمص " تلك المبادئ التي يحدد إلى التكامل بين الأفراد فهي
 محيط العمل بالشكل الذي يتفقهم ويوفرهم إلى العمل الإنتاجية ويحلون ، مع
 حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية " ^(١٧).

كما يراها القمص من حيث أنها " لتتاج العلم للموقف الاجتماعي
 الذي يوجد به الفرد ، ذلك الموقف الذي يبرز نوعاً من العلاقة بين الفرد
 وآخره من الأفراد ، ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه
 ويعرف غيره ، ويترك العلاقة بينه وبين الآخرين ويعمل على تحسينها^(١٨).

كما يعرف بأنها التفاعل العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه
 للفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك^(١٩).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تشييد وخلق الأفراد في مؤلف
 معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية
 المرغوبة يشير ' ديفر ' Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه علوم
 على العلاقات بين الأفراد حيث وتجسود في تشكيلات تتشعب أهداف
 محدودة وهو أبحث تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً
 بشكل منتج ومنظم بحيث تحقق المصطفة بين أهداف الفرد (مسر)
 المدرسة) وبين محطة المؤسسة التنظيمية^(٢٠).

العلاقات الإنسانية هي الدين الإسلامي -

في الإنزلة في الإسلام سبقت كل ما قيل عن الإدارة فيما يتعلق

بمصر التنظيم والتشديد والرقابة والتقويم ، ولم يبق الإسلام عند هذا الحد بل أعلی اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية بأبعادها فركيزة الأساسية للإدارة والمعاملة الإنسانية التي لا تحصى لتزكيز الدين الإسلامي على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب وذلك على النحو التالي (١٥):

وقد قال تعالى في كتابه العزيز: " ويؤمّنون أطعام على حبه مسكناً ويكفونهم وأسراراً ، إنا بطعنكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكوراً " (الإنسان: ١٢٨)

هكذا وبث سبحانه على الإنسانية في التعامل والتعامل والتعامل مع كل خير كقول الله جل وعلا: " وتطوّفوا على اليتيم والقريب ولا تساووا على الإثم والعدوان " (المائدة: ٢) .

ولقد أورد الحق بأن تكون العلاقات قائمة على الحب والتعاون والأخوة في الله " فاصبرتم بيمينه يقولاً " (آل عمران: ١٠٣) وقال عز وجل في مجال العلاقات الإنسانية: " وعظمتكم شعوباً وقبل الله لغاراً ، إن أنكرتم الله فقد أنكرتم " (الحجرات: ١٢) .

وعن إدارة بيت مال المسلمين يمكن ذكر ما أورد سبحانه من ضرورة توزيع الصدقات والصدقات ومشتقها ، قال تعالى: " إنا الصدقات للقراء والمساكين والمسلمين طيباً والمؤلفة كلهم وفي القرآن والمؤمنين وفي سبيل الله وإلى السبل " (التوبة: ٦٠) .

وهكذا ركز الدين الإسلامي على جانب العلاقات الإنسانية ، فهو من التمسح والأخوة والتعاون والعداء قد قال تعالى: " كنتم خير أمة أخرجت للناس تعلمون بالمرحوم وتعلمون عن أنفسكم " (آل عمران: ١١٠) -

كما حرّص الدين الإسلامي على حفظ النكاح والمحبة لقوله تعالى
"ولن دعوا لغير الفتوى" (البقرة: ٢٢٧).

وكون الحق في البحث على مراعاة علل العلاقات الإنسانية ومطابق
للإدراك بالحق والرفعة والرحمة " فيما رحمة من الله أتت لهم ولو كنت فظاً
غليظ لتقلب لا تصبروا من حركته " (آل عمران: ١٥٩)

والنفس الشهيدة الشريفة لم تنقل جانب العلاقات الإنسانية بل أولاه
الكثير من الاهتمام ، فقد قال صلى الله عليه وسلم " الكلمة الطيبة صدقة " ،
وقال صلى الله عليه وسلم " تمسك في وجه أخوك صدقة " ، وقال عليه
السلام " مثل المؤمنين في تولدكم وتولدكم مثل الجسد الواحد ،
إذا ألمت منه عضو فداوى له سائر الجسد بالخير والخصى " .

وقوله عليه السلام " ما زال جبريل يوصيني بالجار حتى
فعلت فيه سيورة " .

إن الدين الإسلامي يهتف بأهمية العلاقات الإنسانية نظراً لأسباب عديدة منها:

• مراعاة العمل البناء من خلال الجماعة

• تجميع العمل البناء من خلال الجماعة

• أنها أكثر ثباتاً وثباتاً.

• الحاجة على مساندة الإنسانية الكاملة.

• تنمية النفس الإنسانية من الضرور.

• بحث الأمن والاستقرار بين الناس .

• العدالة.

• حماية التفاصيل الخطية واحترام خصوصيات الإنسان.

• أداء الأعمال بشكل سليم ليتواءم رضا الله .

• تلبي التكامل الاجتماعي.

• إلغاء التوارق الطبقية بين الناس قوله تعالى: " وأنها الناس لا خلقكم من نكر وأنتى ومظنكم شعوباً ويقال ليعرفوا أن أكرمكم عند الله أتقاكم" (الحجرات: ١٣) .

• مراعاة الأسس الفسيحة للفرد.

• توثيق كونه المسحة عند الناس.

• تأكيد أهمية الإنصاف.

• نقود إلى التوسط لملطى الفخج عن الإيمان.

وبناء عليه لابد في هذا العصر الذي سجد أن نعيشه بالمعاني الإنسانية والحرص على إحقاق العدل ما لمكن ثمناً بقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلوات " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " .

سورية وأهمية العلاقات الإنسانية

لا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، لا تقدر على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من الصفات الهامة التي يجب أن يتحلى بها الشخصية الإداري لا سيما في ميدان التخطيط والخدمات الاجتماعية، ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي^(٩) :

أ- المتقدمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين

لقد تميزت المفاهيم القديمة التي اعتنت بالإنتاج وأهت الإنسان بضمن المؤسسة ، قد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاءة وريادة إنتاجية العمل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي لم تحسب غير العلوم الإنسانية وكان نجاح المؤسسة وبنى الإنتاجية المعتمدة للعمل ينسب فقط عن اثنين الذي يدفعه العمل في ميدان ذلك ، إذ كان

وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاة أفرادها ورعاية نفعهم فربما نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ودعوتهم،
جـ. تصحيح العلاقات بين الرئيس والموظفين :

بحسب المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة الحقوقت القوية على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد وتطبيقات المروعة إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يعودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القبايلي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد وبعيداً عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تسعد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بغض الوقت ،
وأشارت الدراسات عند المقارنة بين ممارسة التسلطية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية.

- تولعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تفضل لرعاية رئاسية بسبب شعور الموظفين بالزهد المنخفض عليهم لدفع إنتاجهم.
- زاد إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة وعلى الشعور عند القسمين الفاسدين للرقابة الرئاسية.
- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وعلى هذا الشعور لدى موظفي القسمين الفاسدين للرقابة الرئاسية.

- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم معطوهم لدى الإدارة العليا على المشاركة وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية.

أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال:

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والمجتمعات للوصول إلى نظام متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في الخارج، فالإتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا نستطيع العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية. وتلك الدراسات الإدارية أنه إذا قصر الإهتمام على المعاملة الرسمية للموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف ينعكس معلومات مشوهة إلى القمة ويحتكرون نصف الثقة ويخطون الباقي. أما إذا تهيأت المؤسسة لمثل هذه القنوات المقترحة في جو من العلاقات الإنسانية ، فإن المعلومات ستصل بدقة القمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف.

أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة .

إن منطق العلاقات العامة يقوم على أساسه على فهم الإنسان وبنائه وافتدائه وما يرضيه وما لا يرضيه ، ما يعتقد بأنه خير وما يعتقد بأنه شر ، وإذا ما بنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان ، فإن سياسة العلاقات الإنسانية ستكون سليمة وتؤدي إلى نجاح خطة العلاقات العامة ، علماً بأنه لا يمكن العلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بقيت تدمج مفهوم الهندسة الإنساني من وجود مؤسسة إضافة إلى ما مشاهد فيه من نظم وتقسيم للمؤسسة.

بصفة عامة يمكن توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في المجال

التربوي من خلال عدة أمور أهمها ما يلي:

• أن العلاقات الإنسانية تكفح العاملون في الحل القوي نحو الألفاء لفصل
ولفصل المخرج.

• كبد الاصطريبات النفسية والحقد والتشاحن عن محيط فصل.

• تخلق جواً من السودة والألفة والتفهم بين العاملين.

• تضمن للعاملين في المجال القوي فرضاً الوظيفي عن أجسادهم

• يتعد بها العاملون عن الآلة والروحية في فصل.

• تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

• تخلق نوعاً من الانتماء إلى الحل القوي ومداخلة.

• تثير روح الديمقراطية والسنونة داخل المؤسسة القوية

تبقى العلاقات الإنسانية ذلك المحرك والمحرك والذراع القوي في

الإدارة الفعالة لها أو مستغنت بهتدل وبدون نظر إلى كهدف للم

بذلك ، بل وسيلة مسئلة كفع إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

فالمقابلة المحكمة والواضحة هي التي تخلق جواً من الألفة والتعاون ،

وتؤمن الزاوية النفسية والاطمئنان للعاملين ، وتدهو إلى تحقيق درجة كبيرة

من التفاهم بين القاعظم الرسمي والقاعظم غير الرسمي والحد القوي نحو

الديمقراطية التي تحترف بوجود الشخص مهما حضر بدور أو كبر ليس

المؤسسة هي أنه إنسان له مشاعر وأهل ومشاكل ومخاوف وبنوع

وليس أنه صماء إنه بحاجة إلى الانتماء وتكوين جماعة في الفصل ، وهو

معالجة في وجود تقام مع رؤيته ودعوة إلى القرضا ، ويؤمن أنه وجود

الاحترام المتبادل. إنمائه إلى أن ذلك يدفع إلى الطاء المخرج والفصل الجدا

والشعور بالاعتماد وطرح الأفكار الجديدة والأخذ بمبدأ

القيادة القوية.

العلاقات الإنسانية في الإدارة تنظر إلى المؤسسة نظرة متشعبة
 إنسانيته ته رغبته وآماله وإحساساته ، وتهدف إلى الوصول إلى أعلى
 مستوى ممكن من الفاعلية في الأداء عن طريق تحقيق الحاجات الإنسانية
 بشكل متكامل.
 مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية.

يشكل تكوي العلاقات بين الأفراد وجود إحسان يعني وثبة صلتها
 بلاطبة هذه العلاقات ، وإحسانها على مبادئ إنسانية على من قيمة الفرد
 ومساعدته على التكيف بالجماعية مع الآخرين ، كما تؤكد أيضاً على قيمة
 العمل الجماعي من خلال التعاون والمشاركة ، لذا يجب أن تقوم هذه
 العلاقات على أسس ومبادئ واضحة ، ومن أهم الأسس والمبادئ التي
 تقوم عليها العلاقات الإنسانية^(١):

- ليس كل فرد في جماعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد ليس
 الجماعة له قدرات خاصة لا تتوفر في بقية الأفراد .
- العلاقات الإنسانية قائمة على نتائج استخدام الإداري لغيرته وتفسيره
 الصحيح للأشياء والمبادئ المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم تتيح لهم
 فرصة الإسهام في وضع الأهداف ، والتعرف على قدراتهم القدرات ،
 واقتراح الحلول والمسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.
- فرصة الأكتية لكل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح
 الفريق ولابد الإثنية والتسوية.

- التصرف بوضوح وشفافية على صورة الأهداف الموضوعية للعمل
- يعتبر الاتصال الجاهز النفسي للمنظمة أو المؤسسة ، ووجود عوائق

نحو الاتصال وتبادل اليرقات داخل التنظيم يتبع عنه خصص التنظيم لتحقيق أهدافه.

• قلقة بالنفس وبالأخيرة بحث لا تصل هذه الثقة إلى العود في التفكير ، كما يجب أن يتفق أيضاً في قرارات الآخرين ويعطى من شأنها في إنجاز العمل

• ثبوت الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والصناعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتغيير الموقف الفعلي التي تقدم هذا الإنجاز.

وفي مجال آخر ، هناك سمات العلاقات الإنسانية ينبغي أن تركز على الأساس النفسية^(١٦)

١- الإنسان كقيمة الفرد

إن التفكير والقدرة القوي يعان بأن لكل فرد شخصية مميزة يجب احترامها وتقديرها ، وفي الفرد القوي قدر - إذا أثبت له الفرصة - أن يكرر التفكير موضوعاً مكرراً من الاحتمالات الشخصية ، وله قدر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومقبولة قائمة على أسس علمية سليمة يجب معروضه من مواقف أو من مشكلات.

٢- المشاركة والتعاون

إن العمل الجماعي الجيد وكثير قيمة من العمل الفردي ، وسينحتاج لمدخ المذلل لجماعة ما لمنطقة موضوع معين أو أبرد من الأمور أو بتبادل الرأي فيه ، فإن فكرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتنظيم أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو تركه الأمر للأشخاص ذات قدرة بظراً تصور إمكانات وقرارات الفرد.

٣- العدل في المعاملة

ضرورة أن يتخذ مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة

التعليمية، ويجب أن يعمل المدير القليل على جعل جميع الأطفال بالمتوسطة معلنة
تتسم بالتمارين والعمل بعيد عن التحيز والصفحة ، وذلك في ضوء أدراك
الأفراد ومنتجاتهم ومولاهم ، ولهم أيضاً مبدأ الفروق الفردية بين العاملين
بالمدرسة

٤. التحديث والتطوير :

في المؤسسات التعليمية في حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير
والتحديث ، والمهارة الإدارية - القدرات التربوية - هو الذي يحل تلك
عن طريق نمو وعاطفه والتكيف عادات سلوكية - في مجال العلاقات
الإنسانية - نمو التفكير والممارسة . بمعنى ضرورة تنمية العلاقات
الإنسانية في المؤسسات التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية
المطلوبة.

ويمكن تلخيص محاور الإدارة بالعلاقات الإنسانية في أربعة مؤسسية
تربوية في أعرف الإدارة الإنسانية Human Touch من خلال ما يدل
على كل حرف في الكلمة الإنجليزية كما هو موضح كالآتي^(١٧)

جول (أ)

تلخيص محاور الإدارة بالعلاقات الإنسانية

Hear Him	H	استمع إليه
Understand Him	U	فهمه
Motivate Him	M	لم بتحقيقه
Acknowledge Him	A	اعترف على جهوده
News	N	روده المعلومات اللازمة

Train Him	T	لم يتدرب
Open His Eyes	O	بصره بالآلة بصر
Uniqueness	U	تعرف على فردية
Contact Him	C	واصل / اتصل معه
Honor	H	تقترحه / فخره

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية العملية، ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة الفعوية على زيادة كفاءتهم الإكلية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم. ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي^(١١):

١- معرفة الشخصية إلى العمل :

تعتبر معرفة الشخصية إلى العمل أمرًا هامًا يعمل الأفراد المندمجين الرئيسيين فيهم العلاقات الإنسانية.

وتلزم الشخصية إلى العمل في نفسها على ما يصرف بالعاجات الإنسانية التي يسميها "ماترو Maslo" إلى خمسة أنواع هي:

- الحاجة الفسيولوجية والفيزيولوجية (مثل الأكل والشرب والدفء والراحة)
- الحاجة إلى الأمان والطمأنينة .
- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة .
- الحاجة إلى التقدير والمكافأة الاجتماعية .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .

والتنوع الأول من الحالات يعرف بالحالات الأولية وعدم شياعها
يؤدي إلى خلو الاتصال، أما التنوع الثاني فيعرف بالخطوات الثانوية
وشياؤها ضروري لإحاطة الأثرين النفسي والاجتماعي الفرد مع بيئته
ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحالات إلى دوائر تقع الفرد الاجتماعي إلى
العمل والدراسة... من الطبيعي أن تكون هذه الدوائر متداخلة وغير مادية.
٢. مفهوم ديناميكية الجماعة:

تتطلب العلم في الاستجابة معرفة ديناميكية الجماعة ويقصد بها بناء
الجماعة وتشكيلها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي
بين أفراده. والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يتمكن
توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية للموضوعية بها ،
وعندها يمكن التنبؤ به أهمية التي يجب وضعها في الاعتبار إذا أردنا أن
نؤثر بفعالية خاصة على الجماعة ونقاطها بطريقة بناءة، وفي مقدمة
هذه الاعتبارات:

١. مفهوم الاتصال بالجماعة:

للاتصال أهمية كبيرة في شكل الجماعة وقادتها وتوجيهها لأنه
يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. إن الاتصال
الفعال يشق من خلال تنظيم القوى للاتصال وليس بمجرد الكلمات
ويختلف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة، فالإتصال
الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون فردي
هو مركز الاتصال، بل إن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر بينهم ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال ويكون أواخر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مؤوسيه لأنها تم بصورة فردية لكل منهم. ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يحدد ما يمكن أن يسفر عنه لمجوده في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترقب على ذلك صياح فرسة نموذج الأسلوب في الوقت المناسب.

نما الاتصال التديمقراطي: تقدم خطوته في كل اتجاه بين الرئيس والمؤوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .
بد المشاركة:

المشاركة عملية نسبية مطروحة تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي. كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته ولأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار. وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الأفراد والجمعة العاملين وتكثيهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحميمهم له ، وهذا يحسن في المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق نجاح من الممارسات الإدارية العملية في العمل. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما ينصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم وتنفذ وتزور وتقيمه ومراقبة. إلى إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية .

المشاركة

يعتبر التشاور مظهراً عالياً للمشاركة. ويحس التشاور احترام

حراسة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى الحلول والوقوف لأية مشكلات قائمة ، ويتروتب على التنازل الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء والعدل الإيجابي . كما أنه يهدف من تملكه الصناعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر خطأً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

في الاهتمام بالنوع الاجتماعي والاعتمادية :

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية تنجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم ، وقد أثبتت على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حركات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع والشكوى بين الأفراد . ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت ، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تقديم القربى لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات النفسية بين الأفراد . وما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون المنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي . كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فنية موضوعية فتتصرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها .

الروح المعنوية:

تفقد بالروح المعنوية ظهر العلم الذي يسيطر بين الصناعة ويوجه سلوكها ، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تعود للمنظمة أو المنظمة كما أنها تتأثر وتتبع على نوع العلاقات الإنسانية

الملاذ . فلتخلف أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يجعل منه على
سوء أو جودة الطائفت الإنسانية. وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل
منها على مستوى الروح المعنوية من أهم هذه المظاهر ما يلي :

• مستوى الآلة والإنتاج

يعتبر مستوى الآلة والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح
المعنوية . فارتفاع مستوى الآلة يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية
والعكس صحيح .

• مستوى استثمار الموظفين :

يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهراً فحشياً لمستوى الروح
المعنوية وتصلبه الصاعة. بينما يعتبر كثرة انقالات العاملين أو تركهم للعمل
مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بهم.

• مستوى فساد العاملين أو انتمائهم من الصلح

إن كثرة غياب العاملين أو انتمائهم عن العمل يعتبر شاهداً
موضعية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهو ما يشير إلى
وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة . ومن الطبيعي أنه يجب
على حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراسة موضوعية
لمعرفة أسبابها ومحاولة للتوصل إلى الحلول الفعالة لحلها .

• مستوى ما يصدره الأفراد من تفاعل أو تفاعل أو تفاعل

في كثرة النزاع أو التفاعل أو التفاعل بين الأفراد دليل على سوء
التمسك وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهمند
المنظمة . لذلك يجب مواجهة هذه الموقف بكل حزم ومحاولة التوصل
إلى الحلول التي تحقق التوافق والمحبة والتعاون بين الأفراد

• مدى شدة الشكوى والتظلمات :

تعد شكوى والتظلمات عن حالة تتصور في عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة . وقد يكون هذا التظلم فردياً أو جماعياً ويحذر عن حالة حقبة أو حالة وعية لا تقوم على أساس وقد تكون الشكوى موهمة أو غير موهمة وهي في كلا الحالتين تتجه إلى اختلاص في الروح المعنوية.

وليس من الضروري أن تكون الشكوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يعود لجماعة من توتر داخلي، في هذه الحالة يجب على الإدارة التريفة في نتائج أسباب هذا التوتر حتى يحقق الانسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة أن تهتم بدراسة الشكوى حتى ولو كانت فردية دراسة طبية موضوعية ، لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح منها من الصعب ملاحظتها .

٢. الخصائص :

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الإدارة في العمل . وتتنوع الحوافز في حوافز إيجابية أو سلبية . أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتجريب ، أما الحوافز السلبية ، فهي التي تقوم على أساس التخويف والترغيب . ولكل من النوعين أساليب وطرائق ، فهناك حوافز عن طريق إتباع الصناعات النفسية ، وحوافز عن طريق إتباع الحاجات الاجتماعية والحوافز الاقتصادية أو المادية.

وتقوم الحوافز على أسس مطبوعة من أهمها : جودة الإدارة في العمل ، مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز ، أن تكون الحوافز نتيجة لتقييم سليم.

في توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو الأسرى هو نفسه يمثل
 حائراً إبداعياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه. فمفهوم المدرسة الذي يتوفر على
 مدرسته مناح صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على الناس
 بتبسط وروح طيبة ، وينعكس ذلك مع الآخرين فيحضرهم على ريادة
 جهدهم.

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها

تحدث الأساليب المستخدمة في المؤسسة لتحقيق العلاقات الإنسانية
 وتطورها ولخلق جو يسوده الولاء والثقة والوفاء للمؤسسة ، ومن هذه
 الأساليب ما يلي (١٤) :

١. تطوير الاتصال

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه
 ينقل بتقبل المعلومات والبيانات والمعارف المشبعة في العمل ، و الاتصال
 الفعال يمتد من خلال التنظيم العملي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.
 يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالالاتصال
 الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس
 هو مركز الاتصال ، ويوصى اتصال الأفراد ببعضهم البعض من خلاله ،
 ويميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال
 المباشر ببعضهم ويضع الرئيس قلبه كله في تنظيم الاتصال ولا يستطيع
 الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور
 النتائج بالفعل ويترتب على ذلك حتمية تجربة تعديل الأسلوب في الوقت
 المناسب.

لما الاتصال المباشر في تقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمندوبين وبين المندوبين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة

٢ أساليب عمل الفريق

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم وروابط مشتركة في هويات والموال إلى الأهداف والمهمة ، وقد يكون الفريق لمدة زمنية جبرئ أو فريق رياضي أو كفائي أو رفائي عمل ومهمة . وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً ، ويعلم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المدرسة تكون متشابهة بين أعضائها ، ويعلم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاونون في إنجازاتهم بحسب مواضع نهيم .

٣ إشراك

تظهر انماهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة للمشاركة في إطار القرارات التي نهم مصورها أو عمله في المؤسسة وهي من الأساليب التي تدعم الملائكة الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها والمشاركة عملية نسبية ملوكة شهاد الأفراد على إشباع حاجاتهم أي تحقيق الذاتي والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تحمي الفرد من بأهية وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو كغلا القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له . ومن هذا كثر من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي إمراتهم في كل خطوات العملية الإدارية .

4. التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً عموماً لمشاركة ، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة لجاء الرئي والتصحية في حين أن تلكه ليس ضرورياً في حالة المشاركة

والتشاور يعنى احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في ذاته وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البذل والاطول أية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويريد من تلك الجماعة وإسعادها في العمل وهو ما يحتمل حسناً رئيسياً للعلاقات الإنسانية.

5. أسلوب العمل:

تتطلب اللجنة من عدة أشخاص متخصصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في إتخاذ القرارات . وقد وسعت النجاي في السابق بالنسبة نظراً لتوزيع المسئولية وضياح الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم بفرد واحد بإتخاذ قراراته بشأنها دون مساعدة من الجانب الفني ولكن الاهتمام الحديث هو إعطاء الناس الدور الهام ، حيث يجب أن يحظى الفرد فرصة مفصلة للمطلة ونحتمل المسئولية.

6. الاعتماد بالنواحي الفنية والاجتماعية:

ي كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن مشكلات الفنية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب ، والمرض ، وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشغلق

والحلل والشكوى بين الأفراد وذلك يضيء العمل على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ مناسب من العلاقات العملية بين الأفراد وتوجيه برامج توعوية واسعة لمعالجة هذه ... الخ.

٧ أشوب الاستعدادات والبيئات

أسلوب الاستعدادات والبيئات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية ، والاستعداد عبارة عن نسبة متضمنة لمعدي من الأنشطة لكثف عن اتجاهات قدامين وحاجتهم ومواطن الشكوى وعدم فرصهم . وإتاحة الفرصة لهم ليمبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة كل هذه المشكلات ويظهر بعد ذلك نهج الاستعداد والنسب المئوية من الموظفين وأصل على أسئلة محددة .

إجراءات مراحلا الإنسانية في التنظيم والتنظيم

بناء على ما تقدم ، فإن تنظيم الطفل وتربيته يكون إنسانياً عندما :

- يراعى طبيعته الإنسانية .

- يبنى العلاقات الإنسانية بينه وبين محيطه ، وبين أفراده .

- يساعد على حل مشكلاته واكتشاف ذاته .

- يتيح له ولأفراد أسرته فرصاً تعليمية متكافئة .

- يهيئ له الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على نموه .

ولهما يلي منظومة كل إجراء من هذه الإجراءات^(١٤) :

امراضا طبيعة الطفل الإنسانية

هناك خمس خطوات عديدة أعدت بتفسير طبيعة الطفل الإسلامي وكل لها .

الخطوات بتفسيراتها أعدت في تربية الطفل وتنظيمه .

وإجمالاً بينهم مفهوم الطبيعة الإنسانية في التربية الحديثة بقاعس
 لكلا الحى مع بيئته ، ويرى أن هذا التفاعل يؤدي إلى تكيفه على محو
 يسر به الانفتاح بهذه البيئة وتغييرها وتطويرها . ويتطلب ذلك أن تكون
 المواقف التي يتعرض لها الطفل مواقف مرتبطة بحياته وبيئته ، للبيئة
 المحيطة بالطفل عامل أساسي وضروري في تكوين طبيعته .

وعن اهتمام الإنسان في جميع جوانبه الجسدية والنفسية . فوجدانية ،
 دون أن يكون لأي منها اهتمام على حساب الآخر . ومن هنا فإن النظر إلى
 الطفل ككل متكامل يعني أن يشترك بكلية في الحياة الطبيعية ، ويحس
 مواجهة التناقضات المحيطة به تلك التناقضات التي تشجع الانقسام
 والانفصالية في شخصيات الأفراد ، ومن تلك الفصل المصطنع بين العمل
 العقلي والعمل البدني ، وبين النشاط الجسمي والنشاط العقلي ، وبين التعلم
 الذاتي والعائلي ، ونحو ذلك يتطلب النظر إلى المنهج على أنه خبرات
 متكاملة توصل إلى تنمية كافة الجوانم التي تتكون منها شخصية الطفل .

ويؤدي أن إتاحة الطفل ممارسة أنشطة متنوعة ، ويحتاج إلى تمييز
 جيد وأماكن لسهولة اللعب ، وروى قصص ، وغيره مما يسمح للطفل
 بالنشاط الحر والفصل الجماعي .

٧- تنمية العلاقات الإنسانية

للعلاقات الإنسانية في تربية الطفل أطراف كثيرون ، المعلم والمعلم
 والتلميذ بخاصة ، فهذه العلاقة بين المدرس والتلميذ ، وبين التلميذ
 وزميله ، وبين المدرس والمعلم ، وهذه العلاقات بين التلميذ ودرجة
 انتمائه ، وبين التلميذ وأقرانه ، ويكفي القول بأن علاقة الطفل بمحيطه
 وعلاقته بأقرانه تحقر أساساً علماً في تربية الطفل ونموه .

في لاحظ أن إقبال التلاميذ على التعليم أو إعراضهم عنه ، ومولم
إلى المدرسة ، أو مزيج منها يتوقف على هذه العلاقات.

فالمعلمة التي تصدر من مخلوق الإطفال ، أو تقل من شأنها ولا
تأكد الطفل بالهنوء ، قد تكون عطلاً مساعداً على تحولها إلى مفهوم
مرسوة ، فالمعلمة التي لا تثير الطفل بتفكيرها له وإمشاها ، ولا تثير
فيه الإهتمام بالأكس والعلمانية تسيء إلى إنسانية هذا الطفل.

ومعلمة لروضة ومعلم المدرسة الابتدائية ينبغي أن يحوا أن تربية
الطفل في هذا السن لا تعني أن هذه المرحلة مرحلة تدريس ، فليس فيها
لأطفال مبروساً في القراءة والكتابة والصلب ، وغيرها. أب بالاسم
للعلاقات بين التلاميذ فأنها كأس هام في نشاطهم وحلهم ، وعلى هذه
العلاقات يتوقف التمازج بين التلاميذ بعضهم البعض .

والعلاقات الإنسانية السليمة تتوقف على عوامل عدة : منها كثافة
الفصل وإمكانيات المعلم وشخصيته وإثراء المدرسة وغيرها . كما تتوقف
على المناخ المدرسي حيث يعمل الجميع في جو يشعرون فيه بأنهم أسرة
واحدة لا يشعر أي فرد فيه بالآخر.

٣. العناصر التي على مشكلات التعليم والتشاور فيها:

هذه تأتي دور توجيه والإرشاد النفسي بالاهتمام على بناء كفاءات
إلى منحة الفرد لكي يفهم ذاته ، ويدرس شخصيته ومعرفة خبراته ويجدد
مشكلاته ويحلها في ضوء معرفته وتربيته . ذلك أن الطفل قد يدرك إلى
الروضة أو المدرسة وأدبه صعوبات أو مشكلات وقد تولجته هذه
المشكلات في أثناء دراسته ومن تلك الصعوبات التعلق والكلام ، والكتب
والمرقة ، وكذلك التفكير الدراسي وغيرها ، ويتوقف نجاح الطفل في

أروسة أو المحرمة على علاج هذه المشكلات بل قد يتوقف نجاحه على
حياته على مساعدته على حلها في هذا الوقت المبكر.

ومن الناحية التربوية أيضاً وأحلقه أنه يساعد الطفل على اكتشاف
المصالح من استحقاقاته ومجوله وقدراته وتنميتها ، والقوى لا حرم من لقاء
نفسه بوعي قوته وقدراته ، وهنا يأتي أهمية توفير البيئة التي تساعد على
اكتشاف هذه القدرات ، وأهمية توجيهه أيضاً.

وبصاف إلى تلك الاهتمام بالمعوقين والمحويين أيضاً بتوفير
الظروف والإمكانات المناسبة لاستيعابهم ورعايتهم ودعم الخدمات التي
تقدم لهم.

الاجتماعية في التربية الخاصة:

والأهمية تكافؤ فرص الارتباط بالديمقراطية ، قبل كل شيء من
الدول قد قصت بصورها على عدم الفترقة بين المواطنين في فرص التعليم
لأي سبب ، كالدين أو الطبقة أو الجنس أو العنصر أو غيرها إذا أنه ليس
من المقبول إنسانياً أن يفتح باب مؤسسات التربية أمام بعض أبناء فئة مما
لشملها وتمييزهم عن فئات أخرى وأبداً هما نكح الإهمال. وكذلك ليس
من المقبول إنسانياً أن توجه فئة ما إلى مؤسسات تربية تحظى بمعية
وإهتمام ، وتلقى أمام فئات أخرى بسبب اقتصادي أو لأي سبب آخر. ومن
ذلك يتاح للتلاميذ تعليم أبنائهم في مدارس ذات مبنى لا يصح أن تكون
مؤسسات تربية.

فكما يرى هورس مكرين مجلس التعليم في أمريكا بولاية
'ميسوري' ، أن المدرسة هي الآلة لنماء المجتمع المخرج ، ولتحقيق
العدالة الاجتماعية ، والبناء على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص

٥. نهضة الامكانيات القلبية والبدنية للتعليم والتعلم

من قبل احترام إنسانية الطفل المتعلم ومراعاتهم أن يتعلم في مبنى يتيح له أن يتعلم يومه ممتلئاً بمزود بالمرافق والإمكانيات من دورات مياه، ومياه جارية ، وكهرومياه ، وتمكين للتسلق والراحة والتزقيع ، فمبنى لا يجد الطفل فيه مكاناً للتسلق لا يراعي أمنيته، ومعنى ليس فيه الغذاء فمنااسب لعدد الأطفال، إضافة لإسائتهم. ومعنى لا مياه جارية فيه أو دورة مياه يهدر إنسانية الطفل المتعلم .

وكذلك من قبل احترام إنسانية الطفل أن يجد فمعلم المحذوف والمزول لتربيته وتعليمه . والإعداد يتضمن ثلاثة جوانب أساسية جانب أكاديمي، جانب تربوي، جانب ثقافي.

٦. توثيق الصلة بين الأبناء والمعلمين

إن السبيل إلى توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع له دروب ومسالك متعددة من بينها إيجاد علاقات وثيقة بين المدرسة والمعلمين ، باعتبار أن هذه العلاقات إذا ما بنيت على أسس سليمة يمكن أن تكون دعاماً لتعليم الجيد ، وفي الدول المتقدمة نجد اهتماماً من الأبناء بالمدرسة وتقديم الهدايا لارتقاء بالمسيرة التعليمية. كما نجد أن المربين يهتمون بتعليم الأبناء والأمهات على التعامل مع مجالات التعليم إدارة وتضميناً وغير ذلك. وعلى تلك فالمدرسة - كما يقول سطر - هي في تكون قبائلة في بدء فطرة بينها وبين المعلم الخارجى، باعتبارها المؤسسة الوحيدة التي يلتقى فيها جميع الأطفال .

ومن أهم الأمثلة على توثيق الصلات بين المنزل والمدرسة هي إنشاء مجالس الأبناء والمعلمين ، وتكثيف الآلى مجالس الأمهات بالمدرسة من أجل توثيق حرى التواصل بين المنزل والمدرسة .

هوامش الفصل

- ١ - جردة عورت عطوى- الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية (تطبيقاتها العملية) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٢ ، عمان، الاردن، من ص ٥٠ - ٥١
- ٢- لمرجع السابق ، من ص ٥٥
- ٣- أحمد إسماجل حمي وبتهاج مسعود طلبة: إدارة دور العطلة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، دور الزهره، الرياض ، ٢٠٠٧ ، من ص ٢١١- ٢١٢ .
- ٤- صلاح كشاوي. إدارة الأفكار والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شهاب للخدمة للطبع والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٨٣ ، من ١٩٧ .
- ٥- أحمد إسماجل حمي. إدارة بيئة التكليم والتكلم ، النظرية والتطبيق، دبل قلعيل والمترسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، من ٣١٢
- ٦- ينظر على سبيل المثال :
- Angela D. Nurse: The new early years professional, Routledge, 2007.
- كامل بوير: إدارة بيئة البشرية وعلمة الأداء التطبيسي ، للمترسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٧ ، من ١٥- ١٩
- ٧- ينظر على سبيل المثال.
- Sandra Staffib: A guide to early years practice, Routledge, 2007 -
- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التنظيمية ، دار الوفاء لنظا الطباعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، من ٦٢.

- ٨ - رائد الحريري- ثقافة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي ، مكتبة البيسان ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٧ .
- ٩ - ينظر على سبيل المثال :
- محمد سليمان شعلان وآخرون : الإدارة في المدرسة والإشراف الفنى ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٧ ص ٧٢ .
- مجروس محمد عيسى : علاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، مجلة التربية ، ع ١٢٢ ، ص ٢٦ ، الصفحة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم ، لنوحه ، ٨٩٧ ، ص ٣٦ .
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومعهد التخطيط القومي بالقاهرة ، مصر : تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٢ في التنمية المحلية بالمشاركة ، مطابع الاهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٢ .
- عرقلت عبد العزيز شيماء : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإسلامي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- Human Relation comenitasson,
(<http://www.acp.org/human%20.htm>)
- ١٠ - ينظر على سبيل المثال
- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ٦٦ - ٦٧
- Kate Thorsten et al.: Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand, New Zealand Teacher Council.
- ١١ - رائد الحريري: مرجع سابق ، ص ٨٦ - ٨٨
- 12-Human Touch:
<http://www.siddwash.net/dawab/ingharat/m16.doc>, 2003,
P 10

١٣ - ينظر على سبيل المثال.

- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٦٨-٧٥.

- Janet Moyles. *Effective Leadership and management in the Early years*, Open University Press, McGraw Hill, London, 2006, P. 17

١٤ - أحمد إسماعيل حمي وإنتهاج مسعود طلبة: مرجع سابق ، ص ٢٢٧ : ٢١٢ .

١٥ - - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٧٥

١٦ - أحمد إسماعيل حمي وإنتهاج مسعود طلبة: مرجع سابق ، ص ٢٤٠-٢٢١.

الفصل الخامس

إدارة الصف

- مقدمة
- مفهوم إدارة الصف
- أهمية إدارة الصف
- أنماط إدارة الصف
- خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف
- حالات عسكرة في إدارة الصف

الفصل الخامس إدارة الصف

مقدمة

تعد إدارة الصف طاماً وفقاً وحاج إليه جميع المعلمين والمعلمات على اختلاف مستوياتهم ، فمن الإدارة الفنية تتحدد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب داخل الفصل وخارجه ، كما تعد إدارة الصف طاماً متداخلاً للتخصصات له سمائه وأطره النظرية المتميزة .

إن إعداد الطفل للمستقبل يتطلب من القائمين على تربيته أن يوفروا له كل العوامل والظروف التي تحقق تكيفه وتوافقه النفسي وشخصه على التعامل مع مثيرات ومستجدات الحياة بصورة ذكية متوافقة ومعتدلة بصحته النفسية والاجتماعية. ويعد الروضة مدرسة عامة ، ويعد الصف بصفته خاصة المسرح ترواً عاماً في تحقيق ذلك. فتمط العلاقات السائدة لدى الفصل ، وفشلت في العلاقات بين الطفل والمعلمة ، والمعلمة وبما في الأطفال ، والطفل وأقرانه كلها فتمط وأدور تتطلب أن تكون المعلمة على وعي وإدراك بتأثيراتها على نمو شخصية المتكلمة فهي تسمى إلى تسميتها.

مفهوم إدارة الصف :

تتخذ مفهوم الإدارة الصفية اتجاهات مختلفة يمثل كل منها مدعى ، أو سديراً مختلفاً ، فمما : المتحصى المعرفي ، والخصي السلوكي ، والاتجاه الانساني ، والتعلم الاجتماعي ، إضافة إلى المعنى المنظمي ، فذكرها على النحو التالي (1) :

ينظر الاتجاه المعرفي لإدارة الصف على أنها عملية غنائية المعلم للموقف التعليمي على نحو فاعل مع ما يترتب على ذلك من بحسب ما عرفت التعليمات للمعلمة والتدريس ، إضافة إلى تجهيز الأدوات والوسائل ، واستخدام الإشراف للتحريات السلوكية لسير عملية التعلم والتعليم بفعالية لمحداث تغييرات معرفية مضمونة لدى المتعلم .

في حين ينظر المدعى السلوكي إلى إدارة الفصل باعتبارها مجموعة من النشاطات أو السلوكيات التي يسعى المعلم من خلالها إلى إيجاد أو تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى المتعلمين ، وإلى إخماد أو حذف السلوك الغير مرغوب فيه أو تجنبه ، مستخدماً المبادئ المشتقة من نظريات التعلم .

بينما ينظر للإدارة الصفية من الناحية الإنسانية على أنها : مجموعة الأنشطة الهادفة إلى إيجاد وتنمية علاقات إنسانية بين المعلم والطلد ، وبين الطلبة وبعضهم ببعض ، وبما يهيئ جواً من التواصل الإنساني الإيجابي داخل غرفة الصف وإخراجها .

وينظر للإدارة الصفية على أنها تعلم لاجتماعي ، يتم من خلاله تنظيم الأمور الاجتماعية من خلال جو اجتماعي انفعالي إيجابي (تفاعل اجتماعي) ومن خلال تكوين علاقات صحية بين المعلم وطلابه ، وبين الطلبة بعضهم ببعض ، وبما ييسر نمو نظام اجتماعي تفاعلي قادر على الامتداد والتطور .

كما ينظر إلى الإدارة الصفية على أنها متضمنة منظمي يتم من خلاله توفير متطلبات البيئة التعزيزية لغرفة الصف ومعلمتها ، وفق مواصفاتها الصالحة للأداء الأمثل بما يمكنها من الوفاء بوظائفها وتوفير

متطلباتها وشروطها. بكفالية وفاعلية ورشد ، وما يترتب على المعلم من
 وجهات ومقولات هي جزء من مهنته في إدارة الصف
 ويمكن عرض بعض التعميمات لمفهوم إدارة الصف على النحو التالي.

• هي العمليات والمستزمات الضرورية لإيجاد وتوفير البيئة المناسبة
 التي يحدث فيها التعلم والتعليم ^(١).

• هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من
 أجلها أن تخلق جواً تربوياً وبنواً ملائماً يمكن للمعلم والطالب معاً من
 بلوغ الأهداف التربوية ، وبأنها مجموعة عمليات مختلفة بعضها مع بعض
 تتكامل فيما بينها ويقوم بها شخص معين أو أشخاص بشكل متبادل على
 بلوغ أهداف معينة مضط لها ومحددة بشكل دقيق ^(٢).

• هي منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي إدارة المدرسة أو إدارة
 المدرسة School Management. تهدف إدارة الصف إلى تنظيم
 الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة الشاملة الشاملة دأب من سياسة
 الفصل ببناء القواعد ، وبعض حدود من الصلوات الإدارية المتطابقة من
 لخطوط وتخطيط وتوجيه وتفسير وتقديم العمل والاداء والأفراد ^(٣).

• هي نظام فرعي لنظام الإدارة المدرسية ، ويمتد المعلم والتميز المعلمين
 الرئيسيين لهذا النظام ، بالإضافة إلى كل العناصر المعينة والتربوية التي
 يمكن توفرها - سواء داخل المدرسة أو خارج المدرسة - لتوجيه على
 توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية
 المختلفة ، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية ورضا المتدرب بها ^(٤).

وبناء عليه يمثل مفهوم إدارة الصف أحد المفاهيم الأساسية
 المرتبطة بأدوار معلم الروضة ويعتمد بهذا المفهوم كل توجه النشاط

والفرقيات التي تختصها المسئلة لتوفير بيئة تمكن من حدوث التعلم والتعلم وتحسين التعلم الفعال. ويهيوم إدارة الصف بتناول أسلوب ضبط الصف ، وأساليب التعلم ، والمظاهر السلوكية في الفرفة ، والعلاقات الاجتماعية بين الأطفال والمسئلة وبين الأطفال وبعضهم (١٩) .

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن إدارة الصف هي : مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المعلم لتحقيق مناخ تعليمي إيجابي وبيئة تعليمية مناسبة ، تمكنه من التدريس بفاعلية ، ويساعد الطلاب على التعلم بكفاءة. أهمية إدارة الصف :

تبرز أهمية الإدارة الصفية من أهمية التلقب باعتبارها محور العملية التربوية وأنها ومن أهمية المعلم ، وما يقوم به من مهمات والمهام ، وما يطلبه من إدارته.

كما يمكن تحديد أهمية إدارة الفصل في العملية التعليمية باعتبار أن عملية التعلم الفعلي تشكل صفة تعامل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال أنشطة منظمة ومحددة تتلخص ظروفها وشرطاً مناسبة تعمل إدارة الصف على تهيئتها ، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فاعلية عملية التعلم نفسها ، وعلى أهمية الفصية للتلاميذ ، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تنصف بشاط المعلم ، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة ، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

الإدارة الصفية مبنية على تحقيق الفلسفة التربوية القائمة في (٢٠) .

- بناء شخصية المتعلمين بوجهها المعرفية والسلوكية والإيمانية والاجتماعية ، وسخوة بتحقيق مبادئ الفلسفة التربوية المتشودة ، وتكوين

للمودج الإسلامي المتشود ، وبهذا معونة وتحديد خصائص المنهج وصقلت ، وتحديد القيم المجتمعية والسلوك العلم ، وللتخالف القدرات وتنوعها ، ورعاية التوجهين والمبتدئين

- إقامة بيئة خاصة للتعلم داخل الفصل عن طريق استثمار الموارد البشرية (المعلم والتلاميذ) والإمكانيات المتاحة (مختبرات وأدوات ومواد تعليمية) لإحداث التعلم والتعليم المرغوب فيها ، وتهيئة مناخ صحي يسمح بتحقيق التلاميذ على المشاركة الجادة وتحقيق مستوى إنجاز دراسي متميز .

- تحسين الممارسات التربوية داخل الفصل عن طريق بناء وتلمية روح العمل الجماعي وضبط سلوك المتعلمين ودعم السلوكيات المرغوبة ، وتحليل السلوكيات غير المرغوبة ، وإيجاد فرص للمشاركة الإيجابية الفعالة لممارسة الأنشطة لموجهة المسئلة ، وحفظ النظام .

- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة والبناءة عن طريق توثيق وتشجيع الروابط والعلاقات الناجمة بين المعلم والتلميذ ، وبين التلاميذ فيما بينهم ، وبين المعلم وأولياء الأمور ، وتحقيق التوافق بين الفرضيات لكل من المعلم والتلميذ وتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة .

- تبسيط عملية تعلم وتعلم الطالب وتحقيق أهداف النظام التربوي حيث أن إدارة الصف ففاعة تؤدي إلى تحريك عقل وهاشقي تحريك الأهداف التربوية بما يتضمن ذلك من تخطيط وتنظيم البيئة التربوية للتعلم ، وتوفير المساحات للنفس والانساني والاجتماعي ، والتخطيط للدراسة والتعبئة ، واستخدام أساليب تدريس ملائمة للمحتوى العلمي ، وحفظ النظام ، ونظم أنماط السلوك المرغوب فيه ، والاعتزال أو تحليل السلوك غير المرغوب فيه ، واستخدام أساليب تقويم ملائمة ، وتوفير تغذية راجعة تعين على تحسين عمليات التعلم والتعليم ، إضافة إلى تقديم تقارير عن سير العمل

وعلى هذا فإن فهم عملية إدارة الصف من جهة المنظمة ومساعدتها على أن تقيم كيف تستغل الوقت في أنشطة منتجة مبدعة سواء من جهتها أو من جهة الأطفال ، كما ومساعدتها على الاحتكام بتسمية العديد من الممارسات الاجتماعية والأنشطة التعليمية الهادفة ، والتعرف على كيفية مراعاة سلوكيات الأطفال نحو المرحوب فيها أو مواجهة مشكلات النظام بالصف ، وكيفية إعادة توجيه الأطفال إلى الطوك المرحوب فيه ، ولهم المنظمة للتفكير والأساليب الفعالة لإدارة الصف بمساعدتها على حل الكثير من المشكلات التي يظهرها الأطفال .

انصاف إدارة الصف :

إن نمط الإدارة الصفية الذي يستخدمه المعلم في إدارته للصف يؤثر إلى حد كبير بشخصية المعلم ، من حيث خصائصه النفسية ، ومستواه الأكاديمي ، وخبراته وتجاربه المتأثرة بظروفه الاجتماعية ، والاقتصادية والثقافية ، إضافة إلى تأثير هذا النمط بخصائص الطلبة أنفسهم وظرفياتهم ، وبخصائص الموقف التعليمي ، والتي تعمل مجتمعة على توليد نمط الإدارة الصفية الذي يتجده المعلم في ممارسته لصفه .

ويمكن القول أن هناك أنواعا مختلفة لنمط التعامل أو إدارة الصف منها الفلسفة الأوتوقراطية ، والفلسفة التسليمية ، والفلسفة الديمقراطية ، وكل فلسفة منها ترتبط بطريقة التي تتعامل بها علاقات وممارسات الصف ويتم مطلب التي تفرضها المنظمة على الأطفال ، وأماط الطوك المتصادرة عن مختلف الأطراف المتقاطعة مع بعضها ، وبكيفية مواجهة كل طسرب للمشاكل التي تواجه الفصل في حجرة الصف .

ويمكن توضيح تلك على النحو التالي^(١٥) :

أولاً. أسلوب التفاعل الأوتوقراطي Autocratic Interaction

حيث تضع السلطة إلى التفاعل مع الأطفال في إطار الجمود والارعية بحيث يؤدي ذلك إلى خلق أطفال مطيعين - متقبلين للأوامر المدروسة عنهم ، غير مدعجين ، لا يعنون أي رأي ، ولا يشاركون في أي مناقشة ، مطلقين للأوامر ، أي أنه صنف يمكن أن تصفه بالجمود وعدم المرونة ، والتفاعل الرسمي ، وتقتصر فيه أي فرصة للتفاعل التلقائي أو العفوي أو لإبداء رأي والمناقشة ، ولا يتيح أي فرصة للاستقلالية أو الفرد لو أي شكل من أشكال المبادرات الذاتية .

وأي مثل هذا الجو أو التوجع من التفاعل يصبح الأطفال مسلمين ، غير متجولين غير قادرين على إقامة علاقات اجتماعية مع منظمهم لبعض ، يفتشون إلى روح المبادرة ويملكون لأن يكونوا فاعلين ، وإسماعيلين ، وعدوكيين .

ولأن المعلم مسيطر بهذه الدرجة على الأطفال لن يمكنهم اكتساب مهارات الحكم الذاتي أو التوجه الذاتي ، ويتجنبون الفرصة للاستقلال والتشعب بمجرد أن يتركهم المعلم ، وتكثر المشاكل بين الأطفال ويخشى من التنازع والتفاعل .

ثانياً. النمطية البسيطة بالسيطرة Laissez - Faire

في مثل هذا المناخ المتسامح والذي يتلقى فيه المعلم تفاعلاً متعباً لو غير منضبط يختلف نوع العلاقات بين أعضاء الصف فالمعلم لا يصع بنظراً لو عفواً لو مطالب محددة على الأطفال أو على أنفسهم بل هو مواجهتهم كمتساكن ، كما أنه متسامح بدرجة غير منضبطة بحيث لا يهتم

بتنظيم البيئة المحيطة ، ولا يحدد مستويات واضحة للأداء الأطفال وسلوكهم ، ولا يظهر اهتماماً محدداً بما يتجزئه الطفل. كما تكون بيئة الطفل غير منظمة ، ولا يمكن التنبؤ أو توقع مستوى الأداء المقبول أو المتحقق كما في الأنشطة غير منضبطة لها ، كما لا تتوفر معايير أو مستويات للأداء واضحة المعالم .

في مثل هذا الأسلوب أو هذه الطريقة في إدارة الصف من شأنه أن يجعل الأطفال غير قادرين على التحكم الذاتي في أنفسهم ، ويحتاجون إلى توفير أطر مرجعية يرجعون إليها في كل عمل أو نشاط يقومون به ، ولا يستطيعون بالاستقلالية ، بل يعتمدون على الآخرين ، وهم يواجهون صعوبات في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام أو أنشطة نظراً إلى غياب المعيار الذي يمكن أن يحكموا إليها ، ونظراً إلى غياب مستويات للأداء أو المقارنة ملق عليها أو محددة لأصنافهم ، فهم غير قادرين على التعرف على حلولهم مما يؤدي إلى شكل من أشكال الفوضى وعدم النظام .

بين مثل هذا النظام أو النظام لا يمكن أن نحقق من خلاله أي شكل من أشكال الفوائق القضي أو الصمة القضيبة ... فالتفحص السوي لتكوين هو الشخص الذي يمكن أن يحدد على نفسه ، القادر على تروجه ذاته ، والمستفيد التمثل ذات حله أو نشاطه .

١١- أهمية الإدارة الديمقراطية في التعليم الديمقراطي *Democratic*

في هذا التمر من المصروف يؤمن المعلم بأن الطفل يجب أن ينام به يوم ولكن ، حب ومودة ، والتقدير لإمكاناته ومهاراته. وأن نتج له فرص الانتماء والاعتراف ، وأن نتاح له فرصة لاتخاذ القرار . وأن يعهم خصائص نمو الطفل وحدود إمكاناته ، وأن يستجيب لاهتمامات الأطفال واهتماماتهم.

في المعلم في مثل هذا الصنف مطلب بل أن يجهز بيئة الصف بطريقة
تتيح لألم الأطفال فرص الاختيار والعمل الفردي أو القلم الفردي في
بعض الأحيان ، والعمل الجماعي في أحيان أخرى ، وأن تقوم في بيئة
الصف الأنشطة المناسبة لأعمارهم ومساكناتهم وأن تتوفر الألعاب والأدوات
به يتناسب مع ما بين الأطفال من فروق فردية .

لن نوفر جر من هذا النوع كبح لطلق الفرصة للإحساس بالأمان
وتصبح واحدة أمامه المعايير التي عليه أن يقدم بها ، ويشعر بالكيفية
الذاتية والقسم الذاتي ، ويكون الطفل قادراً على ممارسة أشكال المسؤولية
الابتكاري المتجدد ، واتخاذ رمل العارضة ، والادرا حتى إكمال ما يبدأ من
عمل بصورة مستقلة وكاملة . إن المعلم الديمقراطي لا يكفي فقط بتقديم
لحد الأدنى للقلم ، وإنما يسهم في تنمية مهارات الأطفال لتكوين المفاهيم
وحد المشكلات وذلك من خلال ما يوجه لهم من فرص لممارسة النشاط
والانتمج في العمل ، وينظمهم إلى قلم تصل المسؤولية عن أفعالهم ...

ومن خلال الاستعراض الموجز لأهماد الإدارة الصفية السالمة
يكن أن عاينة المعلم لا يستخدم نشاطاً إدارياً واحداً باستمرار ، وإنما
يظهرون ممارسات وسلوكيات شتى نشاطاً موجهاً بصورة أكثر من الأساط
الأخرى ، مهما نرى أن المعلم قد يكون ديمقراطياً في موقف ولونوفر نشاطاً
في موقف آخر ، وقد يكون تشاركياً في حالة ويكون متكاملاً (تربصياً) في
حالة أخرى .

واستناداً إلى الافتراضات التي تقوم عليها النظريات (مواقف) لأن
المعك الملائم هو نتاج تفاعل خصائص المعلم مع خصائص الطلبة مع
خصائص الموقف التطبي وطروقه .

خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف

إن المجالات التي تبرز من خلالها صفات المعلم الناجح في إدارة الصف متنوعة حيث تشمل مجالات مهنية ومعرفية وجسمية والتفاعلية واجتماعية ... الخ .

وإذا كان دور المعلم يتأثر به ، وإجانبته لها تداعيات على نجاحه المهني ، فإن الأكاديميات تنحصر إلى هذه المجالات ، حيث تركزت إحدى الدراسات أبرز خصائص المعلم الناجح من وجهة نظر الموجهين والمدرسين التربويين والمعلمين أنفسهم والطلاب ، وكانت على النحو التالي (١٠) :

- ❖ تمكن من المادة العلمية التي يدرسها المعلم .
 - ❖ الديمقراطية والتسامح ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات .
 - ❖ التفرغ في أساليب التدريس .
 - ❖ قوة الشخصية والنزاهة وسلامة عقل والجسم .
 - ❖ فن تحضير المسبق للمادة والمجالس الشديدة لها .
 - ❖ توزيع الأنشطة بالعدل ومراعاة الفروق الفردية .
 - ❖ التخلي بالأخلاق الفاضلة وتبذير المقتضة .
 - ❖ التأهيل الطبي والإلمام بالأحاف والمنهج .
 - ❖ المحافظة على المظهر بشكل لائق .
- خصائص مهنية في إدارة الصف
- هذه ما يستخدم المعلمون مدى واسعاً من الطرق لتمثيل مع سلوكيات طلابهم.

وقد صُنعت هذه الطرق في ساحة مدخل أسبعية هي (١١) :

• التكرار المستمر

ولاستخدام هذا الممثل ينظر المعلمون ببساطة إلى الطلاب الذين يتصرفون بصورة غير ملائمة ، وعادة يتصرف التلاميذ بصورة ملائمة إذا أُلحِقوا أن المعلم يوجه انتباهه إليهم.

• التصريحات المباشرة :

وتتضمن التعليق بصورة غير مباشرة على السلوكيات غير الملائمة ويبدأ ذلك على تعديل سلوك التلميذ .

• الإثبات

هناك ما يستخدم المعلمون الأمثلة مثل ماذا نعتقد أن نلحق بالحصول على انتهاء التلميذ ، ويؤدي ذلك إلى سلوكيات ملائمة بصورة متكررة .

• التصريحات المباشرة

وهذه التصريحات المباشرة قد تكون مطلوبة لمساعدة التلميذ على التصرف بشكل مناسب ، فالتصريحات مثل أرجع إلي مقعدك . . هذه التصريحات تتضمن تكديماً أكثر من مجرد النظر بصمت أو التصريحات غير المباشرة ،

• النمذجة

هناك ما يشعر التلميذ أنه ينبغي عليهم مساعدة التلميذ لإظهار السلوكيات الملائمة كأن يأخذوا يد الطفل ويقوموا له الكتاب على الصفحة المسوحة ويضعوا القلم في يده .

• التعزيز

يتميز طريقة شائعة في التعامل مع سلوكيات التلاميذ ، حيث يتم مكافأة التلميذ بمسرات إيجابية عندما يتصرفون بطريقة ملائمة .

• التداخل الخطي / التكرار

في بعض الحالات التي لا يتطابق معها أيا من الأساليب السابقة ربما
يجد المعلم أنه من الضروري نقل الطالب من التكرار أو التداخل إلى مكتب
المعلم أو غير ذلك

فهرست المصادر

- ١- بشير محمد حريوت: إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم ، دار
الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص من ٦٥-٦٦ .
- 2- Duke, D.L., & Meckel, A.M.: Teachers guide to
classroom Management, (New York, Random House,
1984), p.3. cited in Smith, T.E.C., Teaching students with
special needs in inclusive settings, p. 320.
- ٣- محمد عبد فرحيم عيسى: الإدارة الصفية والمدرسية المتكاملة ، دار
مجدلارى للطباعة ، عمان ، ط٢ ، ١٩٩٩ ، ص ١١ .
- ٤- أحمد إسماعيل محي وليتحتاج مصور طلابه: إدارة دور الصفقة
ورياض الأطفال وتطبيقاتها في الصفقة الحربية السعودية ، دار قرعراء ،
الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٤ .
- ٥- هالة عبد المنعم سليمان: إدارة الفصل في الحلقة الأولى من التنظيم
الأساسي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٨
- ٦- نجم الدين علي مروان وآخرون: المراجع التربوي العربي لبرامج
رياض الأطفال ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ،
٢٠٠٤ ، ص ٤٢٩ .
- ٧- زكريا عرابطة ما يلي.
- بشير محمد حريوت ، مرجع سابق ، ص ٩٨ .
- بامر عيسى الهندي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية
وقطرها مطبوعة ، المجموعة العربية للتريب والثقافة ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ،
ص ٨٥
- ٨- نجم الدين علي مروان وآخرون: مرجع سابق ، ص من ٤٢٧-٤٢٩

- ٩- محمد عبد الرحيم عيسى: معكّل إلهي ويسكن الألفال ، دار الفكر العربي، ط٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، من ص ٢٧١-٢٧٢ .
- ١٠- ياسر قضي ليلداوي، مرجع سابق ، ص ٨٨ .
- 11- Smith, T.E.C.: **Teaching student with Mid Disabilities** New York , Harcourt Brace Jorawads college Publishers. 1993, p. 318

الفصل السادس أهمية القيادة وفعاليتها

• مقدمة

• مفهوم القيادة وأركانها

• الفرق بين القيادة والرفادة

• الفرق بين الإدارة والقيادة

• الفرق بين الإداري وال قائد

• الفرق بين المدير والقائد

• القيادة في الإسلام

• مفهوم القيادة القيومية

• الخصائص العامة للقيادة القيومية كالأمانة

• أهم وظائف القائد القيومي

• المهارات الأساسية اللازمة للقيادة القيومية

• أنماط القيادة

• العلاقة بين نمط القيادة وخصائصها

• مدير الأمانة كشركة والتحديات في المنظمة التعليمية

• الحكيميات التي تفرزها في مدير المدرسة

• خصائص مدير المدرسة كشركة

الفصل السادس أهمية القيادة وكيفية ممارستها

مقدمة :

لقد ذهب الكثير من علماء الإدارة إلى أن القيادة هي محور العملية الإدارية وكلها تدور حولها ، ولها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها تدفع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية ، فالتجسس الإداري ، كالتدريب ، والمالية ، وتصل كل إدارة محركة لتحقيق أهدافها .

وتشكل القيادة القوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التنظيمية بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف واحد ، وفي آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وربطاً وثيقاً وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية فكلية يرتكز مدى إلهام الفرد بدور قيادي .

والقيادة تختلف من وقت لآخر ومن زمن لآخر ومن شخص لآخر ، ولتلك في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد ونسبته ، وأن أفضل قيادة شهدنا التاريخ وإن تشهد لها منزل هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة والعزيمة والجرأة الإنسانية والتربية وهذه صفات لا تنوغي لأي قائد من القادة .
فهذه القيادة وأركانها .

وهناك معايير متعددة للقيادة أهمها أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات صحيحة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من وراءها حسن المعاملة على العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للعمل وعن مبادئ وسيلة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية . ويعرفها آخرون بأن القيادة

هي الارتقاع ببصيرة الإنسان ومخروى أذلة إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتخطى حدوده العنصرية ، وتحرق كنفه بأنما تشكل اجتماعي هدف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخططة وتوزيع المسئوليات حسب الكفاءات والامتدادات والامكانيات الجماعية المنظمة^(٢).

وهي ضوئها ما سبق يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذي يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأرضائها الخاصة ، وفي سبيل تحقيق هذا ، في القائد يعمل دائماً على تلبية وتوجيه الحاجات لتحقيق أهداف الجماعة ويعمل على تعديل سلوك الجماعة لها «بن الأفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها وصلاحيتها ليضمن طاعتهم وولائهم وتحتبراسهم وتعاونهم ، وعلى ذلك فالقيادة هي من يكفل عدم خروجها عن الخط الذي يوصل إلى تلك الأهداف^(٣).

أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي^(٤):

- جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم (الأتباع) .
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف ، وهو القائد ، سواء كان هذا الشخص قد اختيرته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها .
- ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد تحتهم وجود القائد (موقف اجتماعي)
- البيئة المحيطة بهذه التغيرات .

وهذه الأركان هي التي تشكل بنيتها على القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حيث يتم التفاعل ، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة . ويظهر الاختراع إليها والتفكير هو فرد في جماعة يشعر بشعوره ولديه القدرة على استغلال كدرات أفرادها والتأكيد فيما بينهم لمحابيها الموقف الذي يتفاعلون فيه .
 الفكرة بين القيادة والرئاسة:

نعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الناس لاجل تحقيق هدف يرغبون فيه ، وهناك فرق كبير بين القيادة Leadership وبين الرئاسة Headship ، فالقيادة تخرج من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها ، أما الرئاسة تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب ، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تبادل اجتماعي كبير وبهذه الإضافة عليها صوناً لمركزه ،
 وكما أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة ، فهناك كذلك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي^(١):

• تقوم القيادة على الأفراد ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة الممنولة للشخص .

• تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، أما الرئاسة فعروضه على الجماعة .
 • تعمل القيادة في ظروف عفية غير رسمية وغير روتينية ، أما الرئاسة فتضمن في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة .
 • مصدر القوة والأفرد بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها . وشخصية القائد ، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً .

• سلطة الرئاسة هي التي تحدد الجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد ، حيث تتحكم بينهم المشاعر ، وهذا على عكس القيادة المتمثلة.

وإذا فلتى الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن القول أن جميع يديها هي أن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً ، ويجب يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب نفوذ اللازم له من خلالته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة الممنولة له بالمناصب التي يشغلها ، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يلوذها ، كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلبان مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة .

المسألة بين الإدارة والقيادة :

يقترح الجدول التالي مقارنة بين الإدارة والقيادة كما يلي (٢٥)

جدول (٢)

مقارنة بين الإدارة والقيادة

Leadership	Management	Administration	
- يهتم بالسلطة والقريب الميضي النظم	- منظمة جردة للفرص والتحسين. تنظيم حلول الأنشطة والأمر	- يحافظ يوماً بيوم على منظمة السليم وجميع البيانات - يهتم بنظم السجلات والوقت - يتابع سير المراسلات والسجلات المالية	أفراد ومسؤوليات
- يهتم بالاحتياجات الأمر والأشخاص والنظم لأجل الحول - يهتم بالوجه تصور الميضي	- يهتم بوضع النظم المالي		

المهارات	- الوعى بالارتدادات - المردودية والتأثيرات القانونية مهارات تحليلية مثل تفريق والربط - تدبير السموات والإجراءات بدقة	- مهارات التفاوض - مهارة التفاوض والتحكم - التفاوض والتحكم - التفاوض والتحكم والتحكم	- التفاوض - التفاوض - مهارات بحث - مهارات بحث - مهارات بحث - مهارات بحث - مهارات بحث
الخدمات للمجال الشخصية	- تنظيم - مهارات عمل منظمة - مهارة وضع السياسات والقرارات - مهارة العمل - مهارة العمل	- مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل	- مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل - مهارة العمل

الفرق بين الإداري والتفقد :

يمكن التفريق بين الإداري والتفقد على النحو التالي (٢) -

جدول (٤) التفريق بين الإداري والتفقد

الإداري	التفقد
- يولد أكثر مما يفقد ، فهو على يقين بظروف الملكية والإمكانات المالية والشخصية لتأدية الفسلفة للخدمة .	- يفقد أكثر مما يولد ، فهو يهبط برسم الفسلفة العامة المؤسسة بصورة رئيسية .
- يقتصر عمل المدير على تحقيق نشاط الأفراد (المندوبين) لتحقيق الأهداف المستهدفة .	- يقوم القائد بالتفكير في نشاطات الأفراد ويحاول تحقيق الأهداف العامة للمدرسة .
- يحاول الحفاظ على الوضع السارح وليس له دور في تغييره فهو عضو من عناصر الأثرين	- يحاول تغيير الواقع وتغييره فهو راعي للتغيير ويستلزم إحداث تغييرات في قيادة التنظيمي
- يكثر في الحاضر أكثر مما يكثر في المستقبل	- يكثر في المستقبل أكثر مما يكثر في الحاضر - يكثر ويعد ويحدد .
- يعمل وفق خطوات محددة مسبقاً - منظمة ريمية ، يعتمدنا من القوانين والقوانين والتعلم التي تحكم المؤسسة .	- مخططه غير رسمية في القلب ، ويعتمد من خبرته على التفكير على الأفراد للامعان والعمل المشترك .
- الإدارة مبروكة هي الفسلفة .	- تقوم القيادة على الفلز والفكر على التفكير .
- الإدارة هي التي تعد الأهداف ومن أي اعتبار مشاركة الأفراد .	- يشارك الأفراد الفسلفة في تحديد الأهداف المبرومة .

وإذا أصبح الفرد بين الإدارة والتفقد في آن واحد ، غير أنه ليس

من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصوب المدير قائداً إذا لم يكن

لكتساب الفتوة فالزم له من علاقته بقرابة الجماعة ، بالإضافة إلى السلطة المخرجة له بالمنصب الذي يشغله . كما أن القائد قد يصبح مدبراً إذ حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يتبعها .

ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما القائد ، وفي موقف آخر إدارياً فهو حيناً يقوم بأعمال تجميرية وروتينية وفق نظم معيّن ، فإنه يكون مدبراً ، أما حينما يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة ، فإنه يتصرف تصرف القائد .

الفرق بين المدير والقائد -

ميزت الأبحاث والدراسات التربوية بين المدير والقائد من حيث طبيعته هل كل منهما ومن حيث التمنّية ، إذ يؤمن المدير بالجانب الإداري التنفيذي ، بينما القائد بالخطط والفكر والتطوير والتأثير والمثابة ، ويمتد المدير سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي ، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال كثرته على التأثير الإيجابي وسكنته بين فئاتين ، يعني المدير بالمعنى ، بينما يحس القائد بالمعنى والمستقبل معاً ، ويعكس المدير بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة ، أما القائد فلا يعكس بذلك ، بل بطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الذاتية والإبداع من خلال تفاعل معهم ، ويخلق المدير بسله من شغل التوجيه بينما يطلق القائد من شغل التغيير ومن خلال الاستمرار الأمثلة بالبيانات المتغيرة ، والقائد يفرغ الصالحات بينما المدير يغيث القويض ، والمدير جامد في شخصيته بينما القائد دينامي نشط ، والمدير يتسكع بالظاهر من الأمور والقائد يهتم بجوهر الأمور بعيد عن الشكلية أو السطحية في نظر أي ما يحيط به .

جدول (٥) : بعض الفروق بين الشجر والتقليد على النحو التالي (٥).

جدول (٥) : الفرق بين المدير والتقليد

التقليد	المدير
يقود الموظفين ويحكمهم	- يمدق الموظفين ، ويسئول بعضهم
- يخطط للتغيير وينفذ بقوة التأثير	يراقب التغيير
- يستعمل الأفكار الجيدة ويطلقها	يخلق الأفكار الجديدة
- يطلب المساعدة والإرشاد ضيقاً مستشراً	- يطلب بصيغة الأمر مكنون الصمت
- يصنع الأسف والذلة	- يستأثر بالبطولة والقيادة
- يصنع من الواقع أفكاً ليمس في العجب	- يحافظ على الوضع القائم
- يمثلون كتابه بنحو	- يمثلون كلامه بالأثر
- مصدر قوته حكمته وإيمانه وعقله	- مصدر قوته خبرته أو وظيفته
وحده وأهله العظيمة والتربية	
- الفوضوح والشفافية والاتصال والفتك	- الضبابية وعدم الفوضوح والفتك

القيادة في الإسلام

يمكن تلخيص واجبات القيادة في الإسلام فيما يلي (٦):

١- القيادة الشريفة:

وتدقيق حكم الله في الأرض هو أول واجبات القيادة وأعظم مهامها لأن ذلك يكون حارساً للرياسة لله ، ملقاً لأحكامها ، حريماً على إقامة العدل بين الناس جميعاً ، لأن الحكومة الإسلامية لا تحكم بغير حكم الله ولا تلتزم غير شرع الله ، وسبق قول الله تعالى: " إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحكمة لمن نريد " (النساء - ١٠٥).

روى سبب الله الذين يعرضون عن تنفيذ شريعة الله بآلئهم الصفت
ولأنهم كمال منجته وتعالى : (المائدة ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٧)

" ومن لم يحكم بما أنزل الله أولئك هم الفاسقون "

" ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون "

" ومن ثم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم القاصرون "

٢ نشر الدعوة :

إن نشر الدعوة من أهم واجبات القيادة الرشيدة ، والله سبحانه
وتعالى لم يرسل الرسل ولم ينزل الكتب إلا لتكون حجة على الناس ،
ولذلك في نشر الإسلام ودينه الناس هو القضية ويجب على القيادة أن تتبع
في نشر الدعوة كل أسلوب يوصل إلى تلك الغاية ، ويحقق المطلوب لدى
القيادة.

٣ القضاء على الطوائف :

ومن مهمة قيادة الإسلام القضاء على الطوائف المنحرفة المذنبة
بصدور عن سبيل الله ، ويمنعون الناس من الدخول في دين الله ، حتى
تزال للناس طرق الموصلة إلى الله ليبينوا إلى الحق الذي دعاهم إليه ،
ولهذا كان لزاماً على القيادة الإسلامية القضاء على الطوائف وإزالة لعل
تحقيقاً لقوله تعالى " وقاتلوهم حتى لا تكون فتنة ، ويكون دين الله ، أسان
فتنوا فلا حول إلا على الظالمين " (بقره - ١٩٣) .

٤. إعداد الجيوش :

من مسؤوليات القيادة الرشيدة إعداد الجيوش القيام بالمهام الخطيرة
الملقاة على عاتقها ، حتى تنأى به الأمم أعداءها وتحمي مبادئها ومعتقداتها
وتنفذ منطلات القيادة الإسلامية بهذه المهمة الخطيرة ، وكان لها جيش لا
ينظر له في الشجاعة والتمسح والصلابة والإقدام.

وانتمادة حقوق في الإسلام وهذه الحقوق وضعتها السنة الشريفة
 وحده معلميها رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وتتضمن تلك الحقوق
 فيما يلي:

• السمح والطاعة

وهما من أهم حقوق القيادة في كل زمان ومكان ، وفي ذلك يتسبب
 سبحانه وتعالى " ما كان يؤمن ولا مؤمنة إذا قسم الله ورسوله أمراً إن
 يكون لهم خيرة من أمرهم " (الأحزاب - ٣٦) .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم في هذا الشأن: من أطاعني
 فقد أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصي الله . ومن طمع أمرى فقد أطاعني
 ومن يعمى أمرى فقد عصاني .

ولا يجب أن يكون السمح والطاعة فيما تحبه النفس وترغب فيه
 فقط ، يروى عن أبي عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم
 قال " على امرء المسلم السمح والطاعة فيما أحب وكره " .

ولا يجب أن تكون الطاعة سواء بل يجب أن تكون بحسرة ورشيدة
 تنصر عن الفتاح وبصيرة ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا طاعة
 في معصية الله ، إنما الطاعة في المعروف " .

• المناصرة والتأييد

وهي مناصرة ومؤازرة المسلمين وتأييدها للقيادة ما دامت تقومهم
 بأمر الله ، وتأخذ المناصرة صوراً شتى منها المشاركة في الجهاد
 والمخوف في جانب الحق والمشاركة في الدعوة ، المناصرة بالنفس ،
 والسلاح ، ونارة أخرى مناصرة بالأموال ، يقول الله سبحانه وتعالى " في
 الذين آمنوا وهاجروا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم في سبيل الله ، والذين لو
 وبصروا أولئك بمنهم لقاتلوا بعضهم " (الأنفال - ٧٢) .

وهناك صوراً كثيرة لمنهون يتكلمون في القديرات . ويتكلمون
 في الطاعات ويخرجون من أيمانهم يتصرفون بها كقديس ويدخلون صر
 عقبتهم .
 = المسيح بالتسبيح .

التمسحة ولحية ، وإجمالاً يؤدي إلى تلك الأمة وتطرحها ، أما
 تأديتها بقوم الأمة ويوحدها ، ويشد أزرها ويدعمها ، ولذا قال الرسول
 صلى الله عليه وسلم : " فبين التمسحة " فقا : ليس ، قال : هـ ونكتله
 ولرسوله والأمة المسلمين و عمتهم " وس شروط التمسحة : السرية ، إلا
 تؤدي إلى عسر كسر ، ولقد تم التمسحة بصورة تؤدي إلى قبولها ولا ارم
 فيها ، ولا تعيق ، بل التمسحة سواء لتجلب المصوح أم لم يستجب ،
 ومن ثم إن القيادة في الإسلام لها حقوق وواجبات ، وأن برنامجها
 ينظم للناس حياتهم يوجهون إليه إذا تلبست الأمور ظهروهم .
 مفهوم القيادة القرآنية :

ينظر القيادة القرآنية باعتبارها تلك العمل أو المبدأ بين الأفراد أو
 الجماعات الذي يدعو إلى تحريك أفراد الجماعة نحو الأهداف القرآنية
 التي يشتركون في قبولها ، وآخر يعرفها بأنها تلك النشاط الهادف إلى
 التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها وكذلك تعرف بأنها
 العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المتعددة
 المرسمة في جو سرده المودة والإخاء وتلقف^(١)

١- الخصائص العامة لقيادة القرآنية الناجمة
 يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة القرآنية الناجمة عنها إلى^(٢)
 ١- تعمل قيادة القرآنية الناجمة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع
 الحجاب التي تظهر في الجماعة . فمثل أفراد من يبحث على مصحبه

مردوديه ولي يصلهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو تفجر ما ام تسعهم قدراتهم واستعدادهم في إنجازة .

٢ . تحاول القيادة التربوية الفعالة الابتعاد عن ضرورة التوابع الدافعية والحوافز الدافعية للتسلط في كل فرد من أفراد الجماعة ولا شك أن ذلك يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسة الفهمه ويتصرف هسي الاختلافات الفردية بينهم ويقت على تولي الرضي والنفور عند كل منهم لمعالجته بما يرضيه ويتجنب ما يرضه كلما استطاع إلى ذلك سبيلا . بهذا يكون روح التعاون والاندماج في الجماعة ويحسن العلاقة بينه وبين الآخرين بما يرفع من روحه المعنوية ويدعو إلى الإخلاص والتفاني في العمل ويساعده مساعده لماله على خلق الدافع الذاتي نحو أداء الواجب .

٣ . يجب أن تحفز القيادة بالفرد إيجاباً وتقدر كفاءته وما يؤديه من عمل مهم كأي وتستمع إلى وجهة نظره . ولحكم الفرد من يشد في تحقيق ذلك كله على سياسة المساواة وعدم التمايز . وأشمل الفوائد في مجال التربية والتعليم من تنموية وظيفته وإخريه مركزه كونه في مع من يعمل معهم ويحاول أن يرضي سياسته عليهم ويستغل وظيفته في تحقيق مآربه الشخصية على حساب من يعملون تحت أمره إيجاباً في جذب الأنظار إليه وإلى مخرجه على الفرد أو حذف القوانين وإعماً أنه بهذا يظفر باحترام جماعته أو يرمع في أحتمهم .

أهم وظائف عقد التزويج

تدل أبرز المهام الوظيفية للعقد التزويجى ويمكن إجمالها فى هذه النقاط (١١):

١. يهدف أن يكون العقد عقد يعنى فيها أهداف الجماعة ، حتى نرى الجماعة فيه خير من مواجهتها على تحقيق أهدافها .
٢. أن يكون العقد التزويجى ملجأ للمرن للجماعة مع عدم المساس بهائلتهم القارئة أو الإجازات والأهداف التى حكموا
٣. أن يكون العقد التزويجى قادراً على تقديم المرن والتوجيه والإرشاد بما يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .
٤. أن يكون قادراً على تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإتباع حاجاتهم ورغباتهم فى لقاء العمل الجماعى حتى لا يشعر أحد أنه يعرض سمعياً بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذى تشترك فى وضعه وتجرده وتقليداً لما خطط بنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد .
٥. أن يكون مسلماً إلتزاماً عاماً بالسلوك القويمة وحكم النفس كى يهتدى إلى كرم الطرق فى مسيرة التطبيع القشرية وخلق المواقف القاذبة فى نفوس الأفراد فى سبيل نصيب البراسخ القويمة .
٦. أن يكون مثالاً حياً للثبوت والأخوة ، ولأن يكون بعداً كل فهمد عن التفتتيرة بما تصل من سبات السطط والطف والإستطط مصر تضاف فوسل القينة فى تحقيق السطلم الشخصية .
٧. أن يكون قالب الفكر نقد الجميرة لملحاً حيث يأخذ ويطلق مع الناس الذين يتعاملون معه .
٨. يهدف أن ينصرف العقد التزويجى عن استخدام سلطته التى خولها به

الافتقار في إقناع مروضيه أو خلق المشكل لهم فلا يصح على رأس أحد أو يوصى بقلقه أو وقف مربيه أو عطلته أو نحو ذلك إلا إذا استلزمت الضرورة الملحة تلك إصلاح السل الجاعى.

المهارات الأساسية الثلاثة للقيادة التربوية

يمكن إجمالها فيما يلى^(١٦):

« المهارات الفنية: وتشمل بعض السمات والقدرات الفنية والابتكار وضبط النفس

• المهارات الفنية المعقدة: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من الفروع لعلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يخلق المردود بأعلى دقة وتكثف هذه المهارات بالخبرة والتدريب .

• المهارات الإنسانية الاجتماعية: وتخص قدرة القائد على التعامل مع مروضيه وتقسيم جهودهم في خلق روح العمل الجماعى بينهم .

• المهارات الإدارية التصورية: وهي قدرة القائد على رؤية النظام لدى الفرد وإيصاله للتربيط بين أجزائه وقدراته على تصور وفهم العلاقات المعقدة بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذى تعمل فيه .

والى مستطوع مدير المدرسة أن يلمز هذه المهارات بكفاءة وقدر لاهد من قوهى ببعض الخصائص الجوهرية اللازمة لمهنة القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة والى تتلئ في الآتى:

• عملية التأثير التى يمارسها المدير على مروضيه والوسائل التى يستعملها من أجل حثهم على العمل والإنتاج ، ومن هذه الوسائل (المكافأة والخبرة الشخصية للمدير) -

• توجيه المروّسين وتوجيه جهودهم والتشويق إليهم في توزيع المسؤوليات
العمل بدماء على تخصصاتهم وفكراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم واهتماماتهم
الشخصية.

• تحقيق الهدف التطبيقي والمتصل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى
جميع العاملين بها إليه.

أصل السلطة التنفيذية -

يوجد العديد من الآراء التي تصنف القيادات لمسميات عديدة ،
وهذه المسميات تند إسكافاً لسلوكيات المديرين في ميدان العمل المختلفة،
وتختلف باختلاف النظرة إلى القيادة :

١، من حيث تفويض السلطة وصلاية إتخاذ القرار جهد عليه القيادة
المركزية التي تسمح بقرار مبدئي - أولاً تمج - بتفويض السلطة ، ويتم
إتخاذ القرارات في المسؤوليات الإدارية العليا في الرئاسة. وهناك القيادة
اللامركزية وفيها تفويض السلطة للمستويات الإدارية والأقسام. واتصال
القرار ليس كائناً على القيادة العليا.

٢، وذلك انقسام القلائد إلى قيادة دكتاتورية وقيادة موضوعية
ترسلية وقيادة ديمقراطية.

وسوف يتم تناول هذه الأنماط بشيء من التفصيل (١٦) :

السلطة التنفيذية

تتخذ في هذا النمط متسلط ، يستأثر بجميع السلطات ، ويرسم خطة
العمل ويحدد طرق تنفيذها ، ويحرك الجماعة كما يشاء ، ويلزم قضاة
منه بالطاعة ، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقاً لرغبته الشخصية ورأيه
الغريب ، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه ، ويحاول عدم
خلق قيادات جديدة بينهم.

لما اختلف الجماعة في ضوء هذا القمط فلا تكون واحدة نسي
أدعائهم ، كما أنه يحل أن يقل من فروع الأقسام بين الأصناف ، ولذلك
سرعى ما يترط عليها إذا توجب القفلة أو اختفى فالاعتماد في هذا القمط
يترقون من العمل إذا توجب القفلة .

في هذا القمط لا توجد كثير اعتماداً على القفلة ، ومسحياً بجانب
فتابعه للحصول على التراب وتجنباً للحطاب ، ولا يوجد مذاق من القفلة
المباشرة بين الأفراد وبعضهم ، ولا بينهم وبين القفلة ، ويضم جر العمل
بعدم وجود تلك العلاقة الإيجابية .

إن القفلة الإستبدادي هو المتمسك بكل أصال الجماعة ، وهو الذي
يلزم سياسة الجماعة والسطوات الواجب إتخاذها ، ومن سمات القفلة نسي
هذا القمط :

- ١ . لا يعلى حرية الفردية ويقتل في عملهم .
 - ٢ . خير ودي في أسلوبه .
 - ٣ . غامض في تعليماته وأوامره .
 - ٤ . يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يوجد عنده
 - ٥ . يرضخ دائماً في أن يكون أمراً مستطفاً .
 - ٦ . يتعصب لأمره ويفتخرا .
 - ٧ . لا يشارك أي من المخطون في مباشرة العمل .
 - ٨ . في كثير من الأحيان يقتضى إصدار الأوامر شطاعة .
- إن القفلة في هذا القمط يبنى علاقته على أسس شخصي ، ومن
هذا إلى عنصر الجراء (ثواباً - عقاباً) لا يكون قسماً على أسس
موضوعي يوفق المصالح والهدف العام للمؤسسة ، فإن أفراد مجموعة
تعمل تكرر في شجار - ولا يتم العمل إلا بعمل بسيط

ومن مميزات هذا النمط في القيادة .

١ . الجماعة تكون مهيمنة بالإكمال إذا السحب القائد ، ومن ثم تهبط الروح المعنوية Moral للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحصل المستحيل .

٢ . لا يتمتع الأعضاء بأى نصيب من الحرية في اختيار وإيق العمل .
٣ . يظلم الحدود والحدود في كل هذا النمط من القيادة ويؤكد القسطنطين أن يظهر على السطح .

ويقسم مناخ المؤسسات التنظيمية في ظل هذا النمط القلبي بالفساد الثقة بين القائد والعمالقة معه ، بعدم الحرية ، وانخفاض الروح المعنوية ، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل .

٢ القيادة القلبيية أو القلبيية

لقائد في هذا النمط متساهل ، يظهر طرناً معيناً في تعامله مع الأعضاء للمؤسسة يميل على الاعتقاد بمقدرة الطابع القلبي وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء هيئة التدريس ، وعدم تدخل في أعمالهم ووجباتهم ، أو الحد من حريتهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسئولاً عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه .

إن المؤسسة التنظيمية في ظل هذا النمط القلبي تتسم بالتفوضى والتسبب ولا يشترط فيها مفهوم الضبط والمسئولية ، وتتميز بعدم وضوح الأهداف في ذهن الجميع ، ويوصف مناخ الاجتماعي في هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترطه من المناقشة أو التتبع ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد القلبي ، كما أنهم يصبرون أكثر صبراً بالجماعة نفسها .

يتصور هذا النمط بالحري الكاملة للجماعة أو الفرد على اتخاذ القرارات دون أن يلقى حد من مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بما يحتاجونه، ويعرفهم أنه مستعد لإعطاء المطوبات إذا ما طلب منه ويطلق على هذا النمط "فائدة عدم التدخل Leissee Faire".

ويتم منح المؤسسات التنظيمية في هذا النمط بعدم الاستعداد ، والفوضى ، وعدم التخطيط للمهم ، وتنازع العمل في هذا النمط يكون عادة مكتبي ، وذلك لأن القائد يتفلى عن مسؤولياته لأعضاء التنظيم الذين .

ويؤدي هذا النمط الفوضى في القيادة إلى عدم تكافؤ الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملك ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماس حقيقي للعمل وإطلاق في ذهنة طاقة كبيرة وقناعه بعمل هزيل ضئيل .

ومن أهم السمات الشخصية للمدير في نمط الفوضى (السلبي) :

- ضعف الشخصية .

- التذبذب قائم في اتخاذ القرارات .

- عدم الاهتمام بالموظفية على المنصور للعمل مما يسبب نوعاً من التسرب والفوضى داخل المدرسة .

- عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق القواعد والقرارات .

- قلة التوجيه للمعلمين .

- القهر من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول الحدود من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء .

- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للمعلمين على الرغم من نحره لحرية بهم في العمل .

٢ النقد الديمقراطي

لذلك في هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من كرات وإمكانات أهله القيدة مجسوة من المصلين والملايين والملايين معه. وإذا تحول لي يظهر ميوكة وتعامله الشخصي معهم رغبة في التلون والشركة ، ونداء فهو يسمى إلى 'ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وتعدد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يد ، وإنما يميل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يميل على تشجيع إقامة العلاقات القوية بين أعضاء الجماعة ' .

ولذلك الديمقراطي يتمتع بحب الجماعة ، وتكون جماعته أكثر تعاوناً ، وأكثر كفاءة لتعظيم المسؤولية ، ويميل الأعضاء للاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد ، فهذه إذن قوة مشابهة بين الأفراد بعضهم البعض ، وبينهم وبين قائدهم.

يعتمد القائد الديمقراطي في تفسير شئون المدرسة وتحليل أهدافها وحل مشكلاتها على:

- لتذكير الجماعي وإشراك كل معلم في العمل وتحديد الأهداف وتنفيذها.
- فتح كرات اتصال دائمة مع المعلمين.
- إحداث التشويق والتربط بين المعلمين داخل المدرسة .
- رعاية مصالح المعلمين ومصالح الجماعة .
- السماح بحرية المعلمين في إطار حرية الآخرين
- حل مشكلات المعلمين الشخصية والمهنية.
- فرض حجة عادلة توجبه على استيفاء المعلمين في المدرسة.
- تشجيع المبادرات الجماعية التي تساهم في توضيح سياسة المدرسة.
- غرس الاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم بعضاً.

إن سلوك القائد الديمقراطي يخلق مناخاً ودواً في المدرسة ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل وأقلّ نفد. يسعى إلسي بناء العلاقات المتكافئة في المدرسة على أساس موضوعي وليس شخصي فتكون القرارات الصادرة منه أولاً لـر عقلية على أساس تحقيق وظائفه وعملانية .

وتتميز الإدارة الديمقراطية بما يلي

١. الإيماء بالحوار المشترك مع العاملين في المدرسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية

٢. الإيماء بأهمية العلاقات الإنسانية كأسلوب لتغيير العمل داخل المدرسة وخارجها ، وذلك المجهود لتوفير حي اجتماعي صحي يشعر به كل فرد بالانتماء إلى أسرة المدرسة

٣. استخدام أسلوب القوامة الجماعية وهي سمة من سمات الديمقراطية حيث لا يتأثر المدير بالسلطة وإنما يشرك العاملين معه في المسئوليات واتخاذ القرارات ودراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات.

٤. تقبل تلك الإجهاد بهدف تخفيض أساليب الإدارة عن الأخطاء التي يمكن أن تؤثر في فاعليتها .

٥. تشجيع العمل الجماعي بما يتطوّر عليه من تعاون بين الأفراد والتكامل في مجالات العمل داخل المدرسة وخارجها .

٦. مراعاة العمل والسموات بين أفراد النظام الإداري سواء ذلك ما يعمل بالعلاقات الإنسانية ، ووضح الشخص المنصب إلسي المكنى بالسلطة ، وتكلمه بالمستويات التي تتفق وما لديه من قدرات واستعدادات ويكافئ

إن القائد في هذا النمط يستند سلطته من أعضاء التنظيم الإداري
لأنه يؤس بالعلاقات الإنسانية وجساعة القوطة ، ويخدم الأفراد ، ويقدر
موادهم ، ويشركهم في المسؤولية وصنع القرار ، ويؤكد يكون ذلك بمعام
على أن القوطة الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة حيث تسود العلاقات
الإنسانية بين الأفراد ، بحيث يتدر القائد أفراد الجماعة ، الذين يشاركون
في تنظيم العمل وتنظيمه ، بل وفي تقويمه أيضاً ، إيماناً منهم بضرورة
الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويخصص الجدول التالي أهم أنماط القيادة الثلاثة كما يلي (٢٤):

جدول (٧) ملائحة أنماط القيادة

عمل المقارنة	القيادة التبادلية (الإنعاشية)	القيادة الهيكلية (الانضباطية أو التنظيمية) أو الإدارية	القيادة التيسيرية (اللطيفة)
المناخ الاجتماعي	- تتبع طابعات القائد والأعضاء - تسود الاحترام المتبادل بين الأفراد - تتحدد المسؤوليات نتيجة لمسألة شخصية	- متكرر - استبدادي أو شرس - سطوي - غنى فيه العلاقات بين القائد والأعضاء طوي الزمن	- فوضوي حيث يتبع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلوبة من ضابط
السلطة	يشترك في سلطات الجماعة ويروج الأعضاء على المتابعة والتعاون - يترك الجماعة بحرية توزيع عمل بين الأفراد ينجح القائد الفتي.	يحدد طبيعة السلطة تحددها كلياً ويملأ خطوات العمل ويوجه النشاط. - يحدد نوع العمل لكل أفراد يملأ أوامر كثيرة	محدد لا يشترك إلا بعد أنسب مسن كشركة يترك العمل على الحروب

الفرق والجماعة لا يسمى الخصم، ليس لا يمدح ولا يذم	تعرض رغبة الجماعة يطلق دعوى الجماد الجماعة		
والتفريق الامتياز، ولاق العمل بحرية جماعة	بند خطوات العمل خسوة يتلقونها بضرورة ومعهم طقم مدحا معرفة الخطوات التالية أو الخط كثافة - ليس لهم حرية الاختيار فوق العمل بل يدين لذلك العمل ولاق العمل كثافة	يشير كل منه بأحدية سابقة الإجابة في العمل الاجتماعي - يترك أساس حرية الاختيار - هم كثير البطالة وحسب العمل - يترك كل منهم والس كثرة - الجماعة أكثر شائكة ولم يلقأ وروفاً والحرر يرجع الجماعة قوية - السروح المطلوبة معرفة والامتياز قوي	الأفراد
- يقر الإحتياج في حوله مدبأ أو أن لا أكثر نما هو ليس محتوية حسب قروا التبادل الاجتماعي	- تمت أزمة جديدة عند تؤدي إلى تمثال الجماعة أو القوي بقرع المتغيرة لها	- يتساوى الإحتياج والعمل في حوله مع الإحتياج والعمل في حضوره	تشارك في العمل أو إذا لهم
- ثقافة المتخلة وقود بين	يوزع روح المسنون والمتنوع لا يتركه	يوزع الصور بالغة المتغيرة والود بين الأفراد	تشارك الاجتماعي

الأفراد بعضهم بعضاً ، وبعضهم وبعض الآخر مؤسجة - لكنس وقلق بدرجة متوسطة	المنافسة أو الضغوط والسلطة والسخر والتهديد - ينس الأفراد بالتصحر ويؤخذ اهتمام على القتل وهوود القتل القتل - شعور حدة القبح والخضوع الروح لمعوية	بعضهم القوي ، وبعضهم وغيره القتل يسود المستود بالاستقرار والطمينة والمودة المتعة	
---	---	--	--

وتتل التجارب والأبحاث التي قلم بها عدد من المشتغلين بنظم الاجتماع
على أن (١٤)

١. القيادة الديكتاتورية أو السلطوية. يترب عليها روح معوية منخفضة
وإنتاج على .

٢. قيادة القوضوية يترب عليها روح معوية عالية وإنتاج مخلص.
ومن هنا نستطيع القول أن الإنتاج في الجماعة القوضوية ينضم
بالضعف والاضطراب لعدم التوحيد ، والإنتاج في جماعة الديكتاتورية
ينضم بعدم التعاون بين الأفراد ، أما الجماعة الديمقراطية قد يبرز إنتاجها
في أول الأمر أقل من الجماعة الديكتاتورية غير أنه لا يلبث أن يزيد
ويطوق عليها نتيجة التعاون بين الأفراد حتى في حالة غياب القائد ، فإنه
لتكوين صداقات ومختلفة تستوي طيبة بين الأعضاء ، وبسبب الأصدقاء
والقائد

وتتل التجارب على أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة إنما هو
لحسن الأساليب التي يمكن أن تساعد على جماعه على تحقيق ما نسبو إليه
من أهداف .

ومن أهم ما يستفيد المشتكون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة ما يلي^(١٦):

• القيادة الديمقراطية في المجال التعليمي هي أكثر الفوائد التي تحقق أهداف المؤسسة تقريباً من نفوس العاملين في هذه المؤسسة وفوائدها^(١٧).

• القائد الديمقراطي المؤهل والمدرّب هو أكثر من غيره في توجيه الجماعة التي يفردها توجيهاً نموذجياً لما فيه مصلحة الفرد والمجتمع .

• لا تعني عملية القيادة توجيه مجموعة بل تعني قيام (القائد) برأى أحد الأفراد لمجموعة بالاشتراك في هذا التوجيه.

• القيادة ينبغي مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.

• تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزناً معتزلاً بنفسه موشماً بمظهره متحلياً بالقيم الإنسانية والأخلاق الكريمة لهذا غير عظيم.

• القائد النقي هو الذي يذهب سبعة الأمر مهما كانت أهمية الموضوع المتصل بأمره . ولكنه يستعمل الألفاظ والكلمات التي تبشر الجماعة بزمائته .

له يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يطلب عليه نمط معين يصنفه على أساسه وهذا يعني أن أنماط القيادة قد تتداخل فلا تسير هناك حدود فاصلة بينهم.

الخلاصة يعني نمط القيادة والقيادات:

يمكن فهمها هذه العلاقة فيما يلي^(١٨):

وجد فيدلر Fiedler من دراسته لعديد من المواقف القيادية في مؤسسات ومنظمات مختلفة الأنشطة ، أن القيادة تكن فعالة ومؤثرة إلى درجة كبيرة عندما يكون الموقف متحلياً للقائد .

وعندما يكون الموقف حائزاً بدرجة معقولة فإن التأثير يكون معتدلاً، ويعطى فيدلر بالموقف السلام بدرجة معقولة:

١. أن يكون القائد محبوباً من أفراد الجماعة وموثوقاً فيه
٢. أن تكون الواجبات المطلوبة القيام بها محدودة وبأسية جداً
٣. أن تكون القوة القاد في نظر الجماعة عاقبة ، ومن أمثلة ذلك تكرسه على مكافأة المصائب ومعاقبة المخطئين.

ويؤكد فيدلر على أهمية العلاقات بين القائد والجموعة ، باعتبارها أساساً حليماً لنجاح القائد ، وعلى درجة وضوح الحل وتحديد السلطات والمسؤوليات للمجموعة لتفاد وحسن استخدامه لها .

مظهر الانظمة التكتلية والتفصيلية في التنظيمات التنظيمية :

أصبحت الآن أمام مفكرات متعلقة لا ترتبط بالانقلاب من قرن إلى قرن أو من فكرة تكتلية إلى فكرة تكتلية ، إلى ما نشاهده اليوم ليس نهاية وبدية قرن أو فكرة فصيل إنما هو علاقة افتتاحية عصر في مسيرة التاريخ يحفظ للثروات البشرية مكانة مضمرة لم تصلها من قبل . وشكل الصراع التقليدي بين الدول إلى مناقشة على الأفكار المبتكرة والأفكار المبتدع وصولاً إلى التميز والتميزية بين البشر في مساء هذه الأفكار ، وإن تحول للثروات البشرية إلى هذه المكانة فإنها تفصلت رسالة التعليم عن المفكرات العالمية المباشرة لهذا العصر كالانفجار المعرفي والمعلومات وشرة الاتصالات بجانب التركيبية الاقتصادية والسياسية والعسكرية التي عرضت على عالمنا ثلاث ركائز لم تكن موجودة يصورها الحافة من قبل^(١٥)

بعد الاهتمام في البشر من أعظم الاهتمامات على الإطلاق حيث أنه فضل عاك في العصر الحديث وتؤكد صلابة تنمية الموارد البشرية قيمة كبرى واحتمالاً متزايداً ، فالبشر هم محثو التنمية وهم يتفنن فنون إنتاجها

وعمد المحصر الأساسي في بنائها وتعد الجوانب السلوكية في عملية التكمية
 ركيزتها الحقيقية لهذه المتغيرات في مدى استحداث وإثراء المدير في التخلي
 عن ثوابت الإدارة التقليدية واستبدالها بتوجيهات إدارية وفردية معاصرة،
 ولا يقل عن تلك معرفته بالتكنولوجيا الإنسانية وهي تكنولوجيا التعريب
 البشري في الإدارة.

وهناك عدة سمات يجب أن ينضم بها المدير أو القائد في الأنظمة الثلاثة
 وهي عقلاني^(١٩)؛

• يتبجح علمي مناسب مع نوع المرحلة التي مسبقا قللها مسبقا
 توجيهها والإشراف عليها.

• يتبجح مهني يستند على بصورة رؤية أخص من علم النفس وفهم
 واضح لاتجاهات المجتمع وقبته وأهله.

• يتبجح قومي يعتمد على إيمان صديق بالوطن ومطالبته وأهله
 واتجاهاته.

• الابتكار والتجديد والابتداء بالإصلاح وتطوير الأوضاع المأهولة إن كانت
 في حاجة إلى التطوير.

• القدرة على التماثل مع المشفقين على عدم المساواة أو تقديم الخدمات
 والمساعدة وسماح وجهات النظر من جانب كل العاملين وكافة رجال
 الميدان وعدم التماثل عليهم أو الشعور بالطبقية.

• التمتع بحقلية منظمة وتساو علمي في التفكير ونظره موضوعية
 بالشمس والأرض، ودقة كلمة في وزن الأشخاص والمجودات، عدله
 منصفة في توزيع الخدمات مع تطبيق المصلحة العامة والإيمان بقدرة
 الإنسانية.

• القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يحد زمام نفسه ليس يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرعوبيه.

ومثلاً لأنه قد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتغيرة بدرجة المنظمات الطبيعية بدرجة ملحوظة الأمر الذي يتطلب تغير مملال في المرفقات والمهارات اللازمة توافرها في المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال. وهناك عوامل معينة ذات تأثير عكسي مستقبل المنظمات التنظيمية فالعظم دائم التغير سواء سلبياً أو إيجابياً أو تكنولوجيا أو اقتصادياً ، وكذا على المدير أو القائد أن يطور مفاهيمه وممارسته للأعمال ويتكيف ويتصاح التغير في المنظمة التنظيمية فيما يلي (١٠):

١. التغير في الأهداف
 ٢. التغير في القيم
 ٣. التغير في المسؤولية الاجتماعية للمدرسة
 ٤. التغيرات التكنولوجية
 ٥. التغيرات في السياسات الإدارية
 ٦. تغيرات الهيكل التنظيمي في المستقبل
 ٧. التغيرات في التخطيط
 ٨. التغيرات في ثقافة التواضع والرقابة
- ومدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم توكلاء ، والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهات الإدارية سطون والممثل وإذا كان مؤمن بأن الإدارة لا ينبغي أن تظل مجرد (تسيير) ، و (تسيير) وإنما ينبغي أن تتحول إلى هاتين المهمتين المهمة أخطر ، هي (تطوير) فهي مدير المدرسة ، ينبغي أن يشجع في مدرسته مناخ التطوير والتغيير ،

وصولاً بوضع المدرسة إلى أفضل وضع ، حيث يواجه الجميع معاً أي تصور حول دور التطوير والتحصين وحيث يتودون جسواً - كل في مهله - مجهودات التطوير والتحصين .

ويؤتي مدير المدرسة مهلاً ومسئوليات محددة ، باعتبارها المسئول القاعدي عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التدريبية والتنظيمية والأنشطة المدرسية والتكوين الفنية والإدارية والمالية ، ويضاف إلى ما تقدم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وقادة العمل الجماعي فضلاً عن كثير من المهارات الإدارية كتخطيط العمل بما يتضمن من وضع أهداف ومهمات ودرج خلط وغير ذلك ، رقل هذا ممارسة أهداف التنظيم والمرحلة التي يصل بها ،

وهذه مسئوليات كبرى تقع على أكتاف مدير المدرسة ، وتحتاج إلى الشجاعة والمزمنة والإنصاف في أن واحد ، وينع في القلب من هذه العملية ما أطلق عليه 'هولي ومارت ويرث Holly and south worth' عام ١٩٨٩ مدرسة التعلم The learning School وفيها وضع المدرسة أولويات التعلم قبل مطالب التنظيم ، ومن المفاهيم الأساسية لهذه المدرسة بحيث تكون^(١١):

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| ١. تعاونية وتفاوضية | Interactive and Negotiative |
| ٢. مبتكرة وحلة للمشاكل | Creative and problem solving |
| ٣. إيجابية وحانية | Proactive and Responsive |
| ٤. تشاركية وتعاونية | Participative and Collaborative |
| ٥. مرنة ومتحدية | Flexible and Challenging |
| ٦. أخذ بالمخاطر ومغامرة | Risk Taking and Enterprising |

Evaluative and Reflective
Supportive and Developmental

٧. تنقيبية وتكثيفية
٨. داعمة وسطورية

في ضوء هذه المهام والمسؤوليات نرى أنه من الضروري :

١. أن يكون مخطط الجدولة والامتثال هو المدخل المسؤول به في شغل وظائف المديرين والتفكير بالخدمة السريعة.

٢. أن يتم الاختيار لوظيفة المدير من توافر فهم الشروط والمواسمات المحددة.

٣. أن يحتل المختارون للترشح للوظيفة برنامج إعداد يشمل كافة المهام والمسؤوليات للتأكد من توافر الكفايات المطلوبة والالتزام بالعمل في الوظيفة.

٤. أن تكون هناك برامج للتنمية المهنية.

الكفايات اللازمة توافرها في مدير الخدمة

وهي تتناول كفايات إدارية وفنية ، وكفايات إنسانية .
أولاً: الكفايات الإدارية والفنية للخدمة السريعة:

نظراً لأن المدير أو المديرية تتعامل مع موظف تتسم بالتفكير والتفكير وتعدد العوامل والتغيرات ذلك التفكير ، أصبح من الضروري أن يتوافر لفظة المنظمات التعليمية مجموعة من الكفايات فخلق من أنواع عمل القيادات التربوية المتعددة لقيادة صلايات التجديد والتفكير فلا يمكن لتدوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات ومهامات وقوم ومدارس قادة التغيير وأعضائه ولكي يمارس المدير أو مديرو وظائفه ، وتصل إلى أهدافها على المدير استخدام مجموعة من الكفايات الإدارية والقيادية والإنسانية تصل مركزته في تحقيق الأهداف ، ويتخذ هذه الكفايات ما بين كفايات إدارية قيادية ، وكفايات إنسانية اجتماعية ، وتصل

لمساعدة في معرفة تحقيق الأهداف والمطردة على الإشكالات المتداخلة
و مستشارها إلى الحد الأقصى وتقسيم على النحو التالي (24):

١. كفاية تعالج المشكلات ومعالجة القرارات المعقدة:

تحليل المشكلة وحلها وإيجاد القرارات مما من أهم الأنشطة التي
تقوم بها المديرية ، فلابد أن تستخدم مهنياً في حل المشكلات وقوم
هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوجيهها ، والبحث عن أسبابها ، ومن
الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه.

وفي أثناء حل المديرية للمشكلات تتعامل المديرية مع المديرية
المديرة واتجاهاتها وإدراكها للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في
اتخاذ القرار وصلة حل المشكلات. واتخاذ القرار في أسلوب من
الموضوعية والشخصية ، وفي النهاية تتخذ المديرية صانع القرارات بدرجة
واضحة على توفر المعلومات كسبة بالدقة للكلمة ، ولجودة ومعالجة
حل المشاكل كالمطلوب إدراى يتوقف على كفاءة المراحل جميعاً ، حيث
تعرف المديرية كفاية صيغ

القرار في ظل هـ . مديرية وقت مثل : قرارات الأزمات المفاجئة ،
القرارات المبنية على التخطيط طويل المدى ، و يوجد نوعين من المديرين
لهذا من مدير شديد التخصص ، والأخر مبدع ، والمطلوب مزيج من
الإنسان .

٢. كفاية تنظيم الوقت :

إن إدارة الوقت من أهم مهارات الإدارية للمدير المصري وتتمثل
هذه المهارات على التخطيط للوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب
إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والانتفاع في إنجاز الأعمال

وبذلك تنظم الوقت من خلال إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة وتحديد عدد المشاركين فيها ويمكن الأداء ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك رقابة على الوقت حيث يتم تحديد المدة الزمنية التي يستغرقها كل نشاط أو مهمة وضبط الوقت المستغرق لذلك وإجراء تعديل في برنامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف.

٣. كفاية إدارة الاجتماعات:

تستلزم الاجتماعات نسبة عالية من وقت المدير / المديرة إلا أن كثير منها لا تنتهي إلى نتائج إيجابية وتعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وحدد المشاركين فيه والنتائج المطلوبة الفوصل فيها ، وأيضاً تحديد وقت الاجتماع وموعده الالتزام والالتقاء وكيفية تنظيم الاجتماع ، وكذلك إصدار الأوامر والمعلومات والقرارات اللازمة للاجتماع بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع وإيلاء المشاركين بالاجتماع وتوزيع الأوامر عليهم معطياً وأيضاً إدارة وتكليف الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار في حدود الموضوع.

٤. كفاية إدارة المعلومات:

تشمل المعلومات المسود الفكري للإدارة الحديثة وتشمل كل البيانات والحقائق والأرقام والصور التي تصف ما يدور حول الإدارة ويساعد المدير على فهم المناخ المحيط والقرارات الفعالة بالمدرسة بالإضافة إلى إدراك المشكلات والتحديات.

وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسية لمدير / مديرة المدرسة أو المؤسسة حيث تكمن أشكال المعلومات وتختلف في توقيتات الحصول

عليها كما تختلف في وقتها كما أن بعض المعلومات تتطلب التكرار السريع في عالم اليوم ، لذلك من الضروري تحديثها بشكل دوري لتمكين الواقع الفعلي ، وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات وإلحاقها منها وإدخالها في النظام وإنتاج بطورها وتحديثها وتحديثها وإنتاجها بمعالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقرار واسترجاع المعلومات ، وإدارة نظم قواعد البيانات التي تركز عليها نظم المعلومات ، وتشغيل قواعد وتحديث المعلومات بحسب مستمرة ، وكذلك نفس المعلومات للمستويات الإدارية بالمدرسة وعرضها بالأمثل المناسب في الوقت المناسب.

٥. كفاية مهارة التفكير الإبداعي:

يجب أن تتوفر لدى المدير / مدرسة فاعلية التي تمكنها من حسن صياغة القرارات واستندادها بفاعلية بما يمكن على مستوى أداء المدرسة والعاملين فيها والتي يمكن أن يكتملها بالتدريب ومن بينها إعداد القرارات الدورية التي تصور الموقف الحالي بالمدرسة ومراجعة القرارات الكتابية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ، ويلاحظ أن كفاية المدير / مدرسة وما لديها من قدرات ومهارات خاصة يمكن على أسلوبها بما يتطلب منها معرفة أهم المهارات والقدرات اللازمة لفاعلية استندادها.

٦. كفاية التعامل مع التغييرات:

إن عمل المدير / مدير فاعل يتغير بسبب حوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولاً في ظروف العمل من تكنولوجيا متقدمة وبطرق مطروحة خالقة تحتاج إلى كفايات خاصة في التعامل مما وعلى المدرسة أن توليها أهمية بالغة بعمليات تغييرات في توجهات العمل وأساليبها ولابد لمدرسة المدرسة أن

تكون على دراية باستخدام إمالة الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات
 حيث يساعد ذلك في أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم تأخذ منه وتقدم
 إليه ومن هنا يجب عليها إعداد لجنة العصر الحالي وهي الكمبيوتر .
 ولعل من أهم ما تسعى إليه المدرسة هو إحداث تغييرات أساسية في
 مهارات المعلمين والإداريين بإمساك المهارات التقنية :

١. سرعة الاستجابة للتغير بأن يدرك المعلمون بأن مستقبلهم يرتبط بالتغير
 المقترح في المدرسة لأن المدرسة تعتمد بقائها من قدرتها المستمرة على
 التجديد الذي يضمن عليها الحيوية وأن المعلمين يستخدمون مكنائهم من قيمة
 المدرسة نفسها.

٢. درجة اكتساب الفكرات والمعارف .

٣. إدراك أهم الجودة والتكيف عليها .

٤. أن تشمل خطة إساج مهارات على نظام فعال للتخذية المرادة بحيث
 يمكن الاستفادة من مهارات السبقة والخبرات في إحداث المعارف
 والمهارات التي تفرحها الظروف الواقعية المتغيرة للتوافق مع ثقافة
 المدرسة والتأقلم معها.

لكي تنقل الروضة من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي
 ولقدرة على إدارة التغير ونضمن استمرارية التغيير المطلوب بحدوده
 واكتساب مهارات التطوير والتقييم المستمر لكي تكون المدرسة حاضرة
 باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والبيئة المستمرة
 للأشخاص المتغيرة ، وتضع مظاهر الكيفية التقنية المدرسة في النخبة
 والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية والعمل على فائدة المصاعدين
 وتعبئة كفاءتهم الإدارية لكونوا هم أنفسهم قوة التغيير والتعبئة والتوجيه .

وكذلك على المدير القائد هو محرك التغيير دولته الأسس في المدرسة ،
 وتصل لقوى البشرية المتصلة معه لاسمياً التقدير الفصل من خلال تغيير القيم
 المتضمنة في ثقافة المدرسة ومذاتها لتنطوي بالإضافة إلى تعزيز التميز
 على تحويل العاملين للمشاركة في التغيير والتكيف على مفهوم للتعبئة
 فاعلية وإعراجه الفاعلة والتكويين رؤية مميزة المدرسة لتجديدهم وتكسوين
 التزام تام من جانب العاملين بالمدرسة وتحقيق التزامهم المستمر مع
 الآخرين ، وأخيراً فإن المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف
 من خلال أدائهم المتميز ويصبح التغيير هو الجهد والمجاهر الفاعلة.

كفايات إدارية وإستراتيجية :

الانتقال من إدارة الروضة فقط مع المعلمين والإداريين بل هي أيضاً
 في اتصال وتفاعل مستمر مع طوائف مختلفة من البشر وكلهم لهم تأثير في
 مدى تحقيقها لأهداف الروضة بدرجات متفاوتة ، ومن ثم تحتاج فاعلية
 إلى كفايات إدارية في التعامل مع رؤسائها وزملائها ومرؤسيها
 ولولائها الأمور وغيرها من المجتمع وتحتوي قائمة الكفايات المناسبة لـ
 تلك الحالات كفاية الاندماج وتلقى المعلومات كفاية المفاوضة ومحاولة
 الإقناع، كفاية التكيف مع الأرواف ، كفاية العمل في فريق ، كفاية تيسر
 العمل في عالم المتغير ، ومن خلال ذلك يتيقن المدير فرصاً أفضل
 لكسب ثقة الآخرين وشياً لها مناح منسب ومنعها الوصول إلى أهدافها ،
 ومن ثم تتيح في بناء حركات إدارية فعالة للتأثير على الآخرين ، ومن
 أهم مكوناتها ما يلي :

١ كفاية تشكيل المصالحات

ولها يتم إيجاد برنامج العمل الذي سوف يلزم به من قبل

المروسي خلال فترة من الزمن ويأخذ طريقة التناوب الصحيحة وتوزيع المعلومات اللازمة للتخذ وتنشئ هذه الكفائية توظيف قدرات المدير في تبسيطها لتكمل ، وتنظيم علاقتها بالأصول الأخرى ويبرز أسلوب متبعتها والرفقة عليها .

٢ . كفاية توجيه المخلصين .

فيحتاج المروسي إلى توجيه من طبيعة في مواقف كثيرة سواء دخل حجرة الدراسة أم داخل المدرسة لمختلف أنواع الخبرات والأخطا لاكتساب القدرة على الأداء ، والمديرة الماهرة هي التي تخطيع توجيه توجيه المروسي في التوقيت الصحيح وبالفكر المناسب في المواقف وليس في التصيل بالنسبة للتخصصات المختلفة وإحسانهم بطريقة التتبع الحديثة وفي تقديم المشورة للمهنية المجموعات غير المهنية ، وكلما كانت مهنية التوجيه لشد نصفاً في معلومات المروسي كلما كانت مهنية في تحقيق لأداء الأصل مما يترتب عليه تحقيق درجة عالية من الفعالية والاعتماد بين المدير وبقي العاملين وبهذه وبين عمله من ناحية أخرى.

٣ . كفاية منح وتشجيع المخلصين .

المديرة الماهرة تستمر حب الفصل عند المروسي وتكلمهم على تنفيذ الأهداف والسبل على إيجتها والإجابة والتفوق من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية أو السلبية ويكون أسلوب منح الحوافز الإيجابي المكافآت المالية في مناسبات مختلفة ، ومن أمثلة الحوافز السلبية التوبيخ الحثوي عند المخالفة ، تأخير الترقية ، توجيه اللوم بدرجات مختلفة .

٤ . كفاية تفويض الصلاحيات .

تعد كفاية تفويض الصلاحيات من أهم الكفايات التي يجب على

المدير العمومي إذابة مستخدمها لما لها من مزايا حيث يعتبر التفويض مطلباً عاماً لأداء الأعمال وانتظمتها في سرعة مناسبة وفي مقدمه مزايا، أن يساعد على خلق جو عمل طوبى ويوثق العلاقات بين المدير والمؤسسين، وأساساً يعتبر التفويض فرصاً طيبة للمدير لاكتساب المواقف والتدريبات المكملية في المؤسسين، وكذلك يقضي على تعيوب قدر الترتيب على تركيز الصلاحيات في المدير، ولكن التفويض أيضاً محطوف بالخطر في حالة عدم المبالاة باعتباره وتدريب المؤسسين الذين هموش إليهم الصلاحية.

ويعتبر التفويض نوع من استثمار القدرات والمطالعات المتاحة للمؤسسين لتقيام بأعمال كان هموش أن يؤدها المدير وبذلك يحقق المدير من بعض الصهام ابتذاع الصهام أكثر خطورة يذهب أن يقوم بها بنفسه في نفس الوقت يعتبر وسيلة لتدريب المؤسسين على تحمل المسؤوليات وإعدادهم لشغل وظائف أعلى .

٤. كفاية الساندة

ونظري لديهم المعطى من القدرة إلى مؤسسيها بحيث يشعرون بالرضا والطمأنينة في ممارسة أعمالهم ويشغل في استثمار المؤسسين أنهم يحصلون على حقوقهم وأن المدير يسمى نقلاً لتفويض صلاحيات لهم طالما هم متأكدين بالأداء المدير، وكما أنه تشجع القدرة لمؤسسيها لتحمل المسؤوليات وتقديم النصح والتأييد لهم، أنهم تحديات التفويض وتتمسك بالمدرسة.

٦. كفاية الاتصال

وهي من أجل التفاعل مع الأشخاص الآخرين ويتم من خلالها تبادل

لمعلومات مع الآخرين والهدف النهائي من الاتصالات المتوقعة التي يتم في إطار إدارة المدرسة هي توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك معين لدى العاملين في الاجتماعات التي ترسمها المديرية ، ويجب أن تراعى المديرية أن توفر المعلومات منها إلى المرومين كما تضمن سهولة وصول المعلومات من المرومين إليها حتى تكمن وجهات النظر وتتحرف على تجاهلهم وتسلطع أن تؤثر على سلوكهم.

٧. كفاية بناء فرق العمل للمدرسة :

تسأل المديرية الماهرة على تنظيم العاملين في فرق تعمل راسمها في شكل فرق وتهدف إليها وفكرتها إليها للمعلومات التي تحتاج إلى مساو من متخصصين مختلفين لتتأكد الخبرات لتتأكد إنتاجية أعلى بكثير من مجموعة إنتاجية هؤلاء الأفراد بفردهم على أن تجمع بين هؤلاء الأفراد اهتمامات مشتركة.

٨. كفاية تنمية المهارات (وكلاء المدرسة والمعلمين)

وهي توفير الظروف الملائمة للتقوى في الأداء ، وذلك عن طريق مساعدة المساعدين على زيادة خبراتهم وكفاءتهم من خلال توجيه سلوكهم في العمل بما يواكب الأساليب المعاصرة في الأداء وتزويدهم بالمعلومات المتجددة لتطبيق الأساليب المتحد وتزويدهم بالتقنية الحديثة والتدريب وتطوير مهارات لمختلف العاملين بالمؤسسة التعليمية

٩ كفاية الاجتماع

وتتم من خلال إعطاء العاملين معهم وغيرهم حرية التعبير عن أفكارهم ونقل أحاسيسهم إليها وتشجيعها الأفكار المطروحة وتقديم المساعدة في التوصل إلى البنية المسند مما يؤدي إلى الترابط

١٠. كفاية الإقناع والتفاوض:

تحتاج المديرية في كفايتها في الإقناع في معظم تفاعلاتها مع الآخرين ربحاً إلى مهارة المفاوضة لترويج أفكارها الجديدة بين الآخرين واستئصال المواقف الشخصية والتنظيم غير الرسمي لحل المشكلات الخاصة أو ما تحتاجه المدرسة للمنظومة بنفسه ترى الشخصية يؤثر في الآخرين بقوة

١١. كفاية الفصل فيه فريق

حيث أن الفكرة في عصر التغيير والتحولات لن تعتمد على الفردية بل فصل مما يفاعله وتقوم المديرية بتحديد ما تأمله من الفريق وتلخيص لتلكون ويجب أن تكون مغلقة ومخططة في نفس الوقت ومطروحة للتفاعل والمشاركة المصنوع بين أعضاء الفريق ، وبصفاتها حضوراً في الفريق لإبداء من الفاعل لسلوكيات متغيرة في السلوك تحقق لها الحصول على أقصى دعم ممكن ومساندة من الفريق ، وتلخيص المناقشة مع فريق العمل الأخرى ، والاستماع إلى مشاكل الفريق وتقديم المساعدة إلى المشاكل الفنية لمساعدة ، بالإضافة إلى تطبيق قواعد ولادة في تقديم أجنداء الفريق

١٢. كفاية إقامة ملائمة خاصة بالجمعة .

إن مدير المدرسة الناجحة هي التي تستطيع تنظيمها منبهاً لتطويق ما يتوكله منها اجتماعها بجعل المدرسة منظومة معروفة على بيئتها من خلال برنامج لخدمة البيئة والمساعدة في تسمية التسميات الاجتماعية والجمعية والترويجية في المجتمع المحلي كي يستطيع من خلالها مدرسة الآباء وغيرهم من الزائرين واستقطاب جهودهم الخدمة التطوعية ولإيجاد مصادر تمويل لتطوير الروضة ، وحل بعض مشكلاتها معهم من خلال الإعلان عن مجلة التربية وأهدافها وطرح مظاهرها لاجتماع وإثارة الوعي

لحو مشكلات البيئة لإيجاد حلول لها.

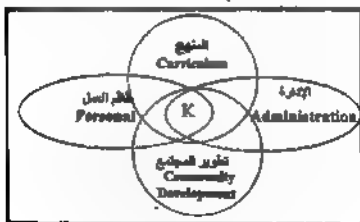
خصائص مدير المدرسة كالتالي :-

من المظاهر التي نل على الوعية مدير المدرسة (١٣٧) :

- البنية جسمية القوية: وهي ما تمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه على أكمل وجه ذلك أن العمل الإداري عمل شاق يتطلب من مدير المدرسة ساعات من العمل المتواصل والتفك من مكان إلى آخر كما يتطلب القيام بنشاطات إشرافية وإدارة كمية تقسم بالسبوعية وتطلب لاهقة جسدية عالية.
- فنقاء وقوة التركيز: هي مطلبان من متطلبات مدير المدرسة المطلوب، فالعمل الإداري لمدير المدرسة عمل متشعب ومتعد في بعض جوانبه ، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على درجة من الذكاء والتركيز ما يؤهله اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب بالنسبة لكل درجة من الأخطاء أو الأخطاء المقصودة وغير المقصودة ، والذكاء عند مدير المدرسة لا يقف عند حد أو نوع من الذكاء فمن الذكاء الاجتماعي إلى الذكاء الاقتصادي إلى الذكاء الرياضي ، ومن الذكاء القوي إلى الذكاء الحاسني ومنه إلى الذكاء الأكاديمي إلى الذكاء الحلي إلى الذكاء الشخصي والمكاني ، فهي بمجموعها وغيرها من القدرات تشكل قوة المدير ومصدر إلهامه القيادي ، فمقدر امتلاكه مدير المدرسة هذه القدرات أو عدد منها ، بقدر الذي يمكنه من التعامل مع كل موقف بذكاء هو أهل لذلك الموقف.
- الفعج الانفصلي: الإداري وحيط النفس وعدم التهور والاعتدال في ردود الأفعال وسمة المدير ، ومؤشرات على الفعج الانفصلي الذي ينبغي بالمدير أن يعتد في تعامله مع الموقف الصعبة التي تواجهه من مطم أو طالب أو راق أو مشرف ، فكلما ارتفعت درجة حيلته لنفسه كلما ارتفعت

- فرص خروجه من الموقف رايحاً ، وكالما خرج رايحاً تلقى وسطع نسيمه .
- فلفة وثقلته في المواقف المسببة والقدره على تلكه قرارات عقلانية حكيمة
- الحيوية والتشبط وقوة المبادرة والتشجاعة والإقدام .
- قوة الهمة والإقناع لتسهيل نقل المعلومات للآخرين والتوصل للتوصل معهم .

- سحر الشخصية: بها تجذب الآخرين وتؤثر فيهم وبها تمكن من التوصل الالهي مع ما يحيط به من أفراد وجماعات ، وبها تحكم بمشركه ولفعاتك عند علاقتك بالمعلمين أو الطلبة أو الزائرين فتجمل لكل من حولك معك ، لا عليك ، ويسحر شخصيتك تحقق الأهداف وتكفل رضا الآخرين ، ومع سحر الشخصية سحر المكان ، الفارق بين سحر الشخصية وسحر المكان ما يجعل من البيئة المدرسية بيئة جاذبة ترضى بالإنجازات ، أما قساويات فهي ملحد فيها



شكل (١٢) مخطط النموذج عمل تشايركي للتفكير

K - knowledge : المعرفة وهي تعادل أن يكون الشخص عمله كله قائم على المعرفة به ، ويتم تقاسم هذه المعرفة على جميع أوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها ، على أن تكون واضحة ومفهومة .

ومن ثم ففهم القيادة في نطاقات ومسارات محددة للنشاط - ونظام العمل يكون متركزاً على المشاركة ، والوضوح ، والتنسيق الاستراتيجي .

ويهدف .. مما سبق يتضح أن منظومة المتطلبات الفنية للمديرية الفكرية المصرية شبكة ديناميكية متقاطعة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق المتطلبات الفنية للمديرية ، غير أن كل جزء من هذه الشبكة يفرز بخاصية من الخصائص الفنية التي تميزها عن غيرها من أجزاء المنظومة ، ، ولقد يمزج ويقامع مع الأجزاء الأخرى لتحقيق من إحدى المتطلبات في نهاية الأمر إن تلك الأجزاء معاً تشكل المتطلبات الفنية للمديرية المصرية كس في القيمة المسفورة للدارس وإحسانهم بالمتطلبات والاتجاهات المتطورة في مجالات الإدارة وكذلك تطوير أنماط سلوكهم وتفكيرهم سيكولوجيا من الحركة والهدوء والابتكار في التعامل مع المستجدات وإحداث التغيير والتطور .

إن القيادة العقلية اليوم وهذا هي القيادة الذاتية - Self leadership التي تلعب الأفراد إلى قيادة أنفسهم من خلال نمذجة Modeling سلوكيات القيادة القائمة بالإضافة إلى وضع نظم لهذه الكفاءات الذاتية ، ثقافية ، فنية واجتماعية .

ولعل هذا يؤكد أن القيادة تكمن داخل كل فرد ، ولكي المؤسسة ذات الأداء العالي والمتميز هي التي تلعب القوسية لكل فرد فيها لتقود نفسها وتميزها . والالتفات القليلة تتطلب القيادة وليست الإدارة إذا أريد الإصلاح للإدارة المدرسية وتطويرها مستقبلاً .

ملحق الفصل

- ١- بنظر علي سبيل المثال:
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في المملكة المتحدة ، مكتبة المعروف الحديثة الاسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩ .
- Boone, Louis E. & Kurtz David L.: Management, New York, MC Graw-Hill-Inc., 1992, P.50.
- Wyne, K. Honey & Cecile G. mistall. Educational administration theory researches and practice, McGraw-Hill-Inc., New york, 1991, P.4.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٨٩ .
- ٣- محمد حسين المهدي: القيادة التربوية - الإشرف على العمل والإدارة الحالية ، دار العلوم الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠ .
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٩١ .
- 5- Janet Moyles: Effective Leadership and management in the Early years , Open University Press , McGraw Hill, London, 2006, P.17.
- 6-Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years). Report on A Research Project, University Essex, 2007, P 40.
- ٧- أحمد جمال حاش: إدارة المدرسة- نظريتها وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٦١
- ٨- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حنظل: إدارة المؤسسات التربوية ، علم المكتبة ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٠-٦٢ .
- ٩ بنظر علي سبيل المثال:
- Campell, R.F & others: Introduction in educational

- administration, Ed., Allyn & Bacon U.S.A., 1983, P.10
- Song, B., Rih & Moon, M.: The highest moment of innovation in education ,
<http://www.wisoo/conference69.htm>, 2006, P.42.
- Maureen Daly et al.: Early years in practice, A Handbook for early years management, Heinemann Education Publishers, London, 2004, PO. 41.
- ١٠- محمد حسين المجسى : مرجع سابق ، ص ٢١-٢٢ .
- ١١- ينظر على سبيل المثال :
- Gunilla Dahlberg et al.: Beyond Quality in early childhood education and care, Routledge, 2006, P.50.
- المرجع السابق ، ص ٢٢-٢٣ .
- ١٢- المرجع السابق ، ص ٢٤ .
- ١٣- ينظر على سبيل المثال :
- Kate Thornton et al.: Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand, New Zealand Teacher Council
- حنان ارج أحمد ومحمد مبرور حنظل : إدارة المؤسسات التربوية ،
 مرجع سابق ، ص ٦٦-٧٠ .
- William G. & Herbert R. Hengest: Contemporary educational, administration, MacMillan Publishing Co. U.S.A., 1982, P.20.
- ١٤- Kate Thornton et al.: Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand, Op. Cit., P 22
- ١٥- أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ، ص ٦٠٦-١٠٧ .
- ١٦- محمد حسين المجسى : مرجع سابق ، ص ٥٣ .
- ١٧- أحمد إسماعيل حجي وإتيهاج محمود طلبة : إدارة نور الحضرة

وریتس الاکٹائی : دار الغزراء ، الریاض ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦١ -

١٦٢

١٨- محمد حسنین الحمصی ، مرجع سابق ، ص ٢٤١

١٩- پشتر علی سبیل المثال :

- Kate Thornton et al: *Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand*, New Zea. and Teacher Council

- احمد پراغیم احمد ، مرجع سابق ، ص ٥٩ - ٦٠ .

٢٠- پشتر علی سبیل المثال :

- محمد حسنین الحمصی ، مرجع سابق ، ص ١٥١ - ١٥٦

Jant Sedan & Jill Reynolds *Managing car in practice*, London, Routledge, 2006, P.12.

٢١- پشتر علی سبیل المثال:

- احمد إسماعیل حمصی ویتاج مسعود طلبه ، مرجع سابق ،

ص ٥١ - ٥٢ .

- Moyles J. and Yates R.: *Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years)*, Op. Cit., P.44.

٢٢- محمد حسنین الحمصی ، مرجع سابق ، ص ٢٨٢ - ٢٩٣

٢٣- احمد جمال علوش : مرجع سابق ص ٦٢-٩٢.

الفصل السابع

الإدارة وصنع القرار واتخاذ

- مقدمة
- مفهوم القرار
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار
- الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار
- عناصر عملية اتخاذ القرار
- مستويات صنع القرار
- تصنيف القرارات
- أنماط القرارات التدرجية
- خطوات ومراحل صنع القرار
- مميزات عملية صنع القرار
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- شروط القرار الرشيد

الفصل السابع الإدارة وضع القرار واتخاذ

مقدمة

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة ، وجوهر العملية الإدارية ، ولدى مفهوم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من حقائق ومبادئ علمية الاحتمال الإنساني ، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تطبق الإدارة ، أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية ، وأن فاعلية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فاعلية القرار وسهولة تطبيقه ، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعبر المؤشر الحقيقي لمدى قيمة المساهمة التي يسهمها لتجديد النجاح والفاعلية لمنظمتة .

يرجع الفضل الحقيقي لعملية اتخاذ القرار في الإدارة إلى الخمسينيات من القرن العشرين على يد علماء الإدارة من أمثال جريفيث Griffith وغيره والذي أكد على أن القرار هو لب العمل الإداري ومسوره وليس غرض جريث إلى أن عملية اتخاذ القرار تتكون من خطوات متسلسلة تتخذ فيها قرارات للوصول إلى القرار النهائي ولكن هذه الخطوات في عمليات التخطيط والتنظيم والتقييم ، كما يرجع الفضل في تقديم هذه النظريات أيضاً إلى هيربرت سيمون H.Simon الذي يرى أن متطلبات الإدارة تقوم على عملية اتخاذ القرار ، واتخاذ القرارات في رأي ' سيمون ' تكون ثلاثية حكماً يتم اختيار أحسن القرارات للوصول إلى الهدف ، وتعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة جوهر العملية الإدارية حيث أنها تشكل جميع المعلومات الإدارية الأخرى قبل الفرد المدبر عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الإدارية الأخرى

مفهوم القرار:

لقد تحدثت تعريفات القرار يتحدد المستفيدين ومدارسهم الفكرية ،
لقد عرف القرار في اللغة العربية بأنه الفصل أو القطع أو الاستمرار في
مسألة أو خلافه من (١) .

ويعرف القرار بأنه عملية المفصلة بين الحلول البديلة والملائمة
ويفتقر أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة ، كما
يعرف بأنه فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب ومجلة مناسبة لإيجاد الهدف أو
الأهداف التي يبتغيها من أجل المشكلة التي تطلبه

ويعرف أيضا القرار بأنه الاختيار المدرك الواحي بين عدد من
البديل لمساعدة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات
العمل.

وبذلك يشير القرار Decision إلى عملية الاختيار من بين عدة بدائل
بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة ، وعليه فإن هناك مجموعة من
العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار يتم تحديدها في (٢) .

١. الأهداف أو الدوافع Goals or Motives

بمعنى أن ينبع القرار من أهداف أو حوافز معينة ، فهذه وجوب
هدف يتم التمسك إليه لتحقيقه فإن تكن هناك حاجة لاتخاذ القرار

٢. البدائل Alternatives

حيث يقتضي وجود بدائل على الأقل متباينة ، ويحضر هذا
التميز جوهر عملية اتخاذ القرار ، إذ بدون وجود بدائل فإن يكون هناك
مختيار ، وبالتالي فإن يكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار ، وقد يعني
أن تكون هذه البدائل متميزة ، بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة .

٢ الاختيار Choice -

تتصور صلية الاختيار من بين البدائل المختلفة عملية نسبية ، وليس هناك حرية مطلقة للاختيار فهي لا يمكن أن تكون قريبة أو نتيجة للاختيار . فبالإضافة ما تتم الاختيارات في مثل قيود قانونية ، ومهنية واجتماعية ، والتمسكية .



شكل (١٢)

أهمية اتخاذ القرار في المجالات الإدارية المختلفة

يتضح من الشكل السابق أن عملية صنع القرار هي مركز النشاط الإداري والتزويدي ومفهوم رئيسي في الإدارة الإدارية لدى المندوبين بالمندوبة. فالتعاقدات القرارات حوالب الإدارة ونقائها، فالقرارات مساهمة (إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض ، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التي تشمل في درجاتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً.

فكل قرار يميته قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هي في نيت قرار) كما أن القرارات التي تتخذ من أعلى يتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

وعرف البعض القرار بأنه فعل يختاره المقرر باختياره لمستخدم وسيلة مناسبة لأجل الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.

ويعرف أيضاً على أنه الاختيار المدرك والاعي البديل المناسب والأحسن من بين البدائل المتاحة في موقف محدد وعلى هذا فإن كل موقف يلزمه قرار ، وكل قرار يتطلب اختياراً واعياً من بين عدة بدائل متاحة ، أي يعتبر القرار اختياراً واعياً يختص أو التفكير بطريقة معينة في ظل ظروف ما ، وعندما يتم عملية الاختيار يتم اتخاذ القرار

ويوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ الأول بمرحلتين أساسيتين رئيسيتين لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتنوع في عمليات أربعة ثلاث هي البحث search ، والمقارنة comparison بين البدائل ، والاختيار selection.

وتشمل عملية اتخاذ القرار الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه التنظيمية ، ولتست كما يقول البعض أنها معنى أو مرادف أو بديلاً لصنع القرار ، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما توصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار ، حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها ، أو القضاء عليها ، وذلك يقتصر اتخاذ القرار على اختيار بديل معين من بين عدة بدائل ، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة ، وتحولية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار^(١).

المواصل المتوفرة في ثقافة القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في ثقافة القرار نذكرها فيما يلي (٢) :

١. أهداف المنظمة

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ ويتخذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار بأهداف الهيئة أو المنظمة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل الصفات بها لذلك فإن بذرة الاهتمام في ثقافة القرار هي اختيار تسب الوسائل التي يندرج لها سوف تحقق أهداف المنظمة الفعالة أو الاستراتيجية.

٢. الثقافة السائدة في المجتمع

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص تسب القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمسئمة لا تقوم في فراغ إنما تتأثر بشاؤها في المجتمع والمجتمع ، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأسس الاجتماعية والثقافية لمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣. الواقع ومكوناته من المعتقدات والقيم والمفاهيم

لا يمكن المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسموه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما طرحه من وسيلة أو بديل هي بديل.

وفي رأي "سيون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد القرارات نصف الواقع لأنها بكل تأكيد نصف حالة مستقبلية وهناك تفصيل بها على حالة أخرى وتوجيه الممارك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا ، بالتفصيل أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

٤ العناصر السلوكية :

يمكن تصنيف السلوك السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي .
الجانب الأول: ويتعلق بالخواص النفسية لدى الفرد ومدى محاولتها ونسبة
يمكن من خلالها تغيير سلوكه النفسي للفرد في اتخاذ قراره .
الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المحرك الأساسي
لدى توجه الشخص إلى اختيار قرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم
كأن يتخذ له .

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق بيئة النفسية للفرد من خلال:
• تحديد الأهداف له .

• إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة لدفع التنظيم .
• مده بالمعلومات والبيانات والبدائل .

• إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .

• اتقية أي المنظمة أو الأمانة المرتبطة بكل تصرف بذل ونتائجه .
وهي الجانب الآخر هناك جوانب ثلاثة في متخذ القرار وهي (٩) :

• قدرات القويوسين: قدراتهم مختلفة وهناك فروق فردية بينهم .

• القوي القلبية: وهذا يعني عدم خروج القرار عن إطار القوانين والأنظمة .

• لميرية: حيث يكون القرار وقلبه ضمن لميرية المنظمة .

• لميرية: يجب مراعاة الحرف الموجود في المؤسسة أو المنظمة حيث أن
بعض الأعراف الجيدة تعيق تنفيذ القرار .

• الحقائق: تتمثل في المعلومات المسجعة عن القرار ، وجمع المعلومات
المنظمة بالمشكلة لأنها لها أثر في اتخاذ القرار .

• جماعات الضغط: تتمثل في الحالة المعوية القويوسين ، والقرار على
القرار بالمستقبل .

وعكازا فإن صلح القرار بمسألة صلبة والقرار التنظيمي بمسألة خلسة كسلوك تجاري لا يكون تلقائياً أو اختصارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل قيم والمبادئ السلوكية بالمجتمع. ودراسة القرار التنظيمي إنما هي في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع ، فلا يمكن أن تتجاهل العلاقة بين صانع القرار والعوامل المختلفة. فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداداً للبيئة الاجتماعية الأكثر بما فيها عوامل الكفالية أو عدم الكفالية ، القومية أو العنصرية ، الفيل السبورة أو الاتجاه نحو الديمقراطية والجماعة ، التمسك إلى التمسك بالانتماء أو الخروج عليه ، القدرة الحسية الوقت والجرم المواجه أو التفرقة بها ، كما أن مبدأ القرار التنظيمي في مستويات الإدارة التنظيمية ، موطن ونموذج تتصل فيه خصائص الشخصية العامة في المجتمع (٣١) العواصم التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار.

لصلاية اتصال القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار وهذه العوامل هي (٣٢):

• يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة شوم في تحقيق الهدف الأمر الذي يتطلب معرفة هذا الهدف حتى يساعد وييسر من مهمة اتخاذ القرار .

• أن معظم القرارات لا يمكنها أن تطلق أو ترفض على فرد في المنظمة لأن لبعض قد يهم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يتبع على حياء مبدأ القرار كحسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .

• أن المعلومات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مساهمات والخبرات دمجية لذلك يجب التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي .

• صلاية اتخاذ القرارات تتأثر وفقاً كلاً حتى يمكن إعطاء المسألة

موسع لقرار التفكير الكيفي والتقييم العلمي على حيث فيها ولكن هذا لا
يسر تأجيل اتخاذ القرارات إلى ملائمة لأن التفكير في اتخاذ قرارات
عن الحد الصاروف يؤدي إلى سحب السلطة من اتخاذ القرار ، وفي نفس
وقت للقرارات السريعة أو الفعالية لا تعني حل جيد ولكنها في العادة
تفكر التجريبية والحكم الشخصي ، ولهم اللامسوري لمخاذ قرار

• ينبغي على اتخاذ القرار ما يترتب على اتخاذ القرار من تغييرات لأنها
عملية الأمان ولي ترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار .
• ينبغي ترفع بعض القرارات الخطأه وذلك يجب عدم تسمك القدرات
الإدارية بالقرارات الخطأه لأ. من لا يعطي. لن يقدم والقرار الخطأه
قليل للتصحيح.

• كل قرار يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه ، كما يطلب معه
تغييرات في كثير من الأنشطة الأخرى ، وذلك يجب على اتخاذ القرار أن
يكون مستعداً لتقبله أو إنقاذه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه .
للقرارات التي تسمى بها صيغة الكلمة اختصاراً

يرى معظم سيمون Simon أن عملية اتخاذ القرار تتمثل بثلاثة
مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي^(١).

١. الفكاء Intelligence: ويشمل في البحث عن الجواب التي تحتاج إلى
قرارات في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ثم التصرف على مسئلة
وأجابه وحلها معالفا .

٢. التصميم Design: وهو عبارة عن الابتكار وإيجاد الطرق المختلفة
للتوصل وتحليلها وتنظيمها .

٣. الاختيار Choice: وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين

الجدول المتلحة ثم وضع هذا الجدول موضع التنفيذ باعتباره أكثر الجداول
احتمالاً للنجاح.

ويتم هذه العملية وفقاً للشكل التالي :



شكل (١٤) مظاهر تميز بها عملية اتخاذ القرار

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التي يمر بها عملية اتخاذ
القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها لأنها عناصر لعملية
مستمرة، وعلى سبيل المثال قد يكون الاختيار هو رفض جميع حلول
المقدمة وفجأة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول ،
عناصر لعملية التفكير التكراري

هناك بعض الظواهر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ
القرارات وهي ^(١) :

١ الغناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة التي لها أسلوب محدد
يمكن اتباعه في العديد من المواقف ، وعلى سبيل المثال المدخ الذي تتخذ
فيه القرارات يشمل على المؤثرات والتغيرات البيئية والطبيعية والإنسانية
التي لا يستطيع متخذ القرارات أن يتحكم فيها ، بالإضافة إلى الضرورات
لصاحبة وما قد يكون عليها من تناقض أو اختلاف
وتتخذ القرارات الإدارية في أي من كواجح الغناخ الآتية .

• مناخ يتم بالتفكير والتفكير.

• مناخ يتم بالتفكير.

• مناخ يتم بالتأكد.

• مناخ ديمقراطي.

والفصل مناخ يتم في إطار العملية التنظيمية هو المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ التنوير والمشاركة ويتميز بمحاولة الوصول إلى إجماع في الرأي ، واعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعمرف لا على المكانة والقوة ، وإعطاء الصلابة فرصة لتجديد عن الرأي دون أي خوف ، بالإضافة إلى أن المناخ الديمقراطي يتميز بالحرية والاتصالات المفتوحة لمحررة من قيود السلطة والمكثفة الوظيفية

٢ أهداف عملية التنوير:

لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية التنوير الذي ناصبه الأهداف في توجيه مآخذ القرار ، ومن الملاحظ أن القرار قد يتخذ لتحقيق هدف معين ، ولكن في بعض الأحيان تعتمد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتنافس ، الأمر الذي يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية صعبة .

هذا ولابد من مراعاة التفرقة بين الأهداف العامة للنظام التنظيمي والأهداف الخاصة بكل من متخذي القرار داخل النظام التنظيمي ، وخاصة الفرق أن فهم وتقبل عملية اتخاذ القرارات يتطلب المعرفة والإلمام بالتسام بأنواع الأهداف العامة للنظام التنظيمي والأهداف الخاصة التي يمتثل بها فائدة المؤسسات التنظيمية في مفاضلتهم بين الطول البديلة لمشكلة معينة .

٢ الاستراتيجيات المختلفة لسلطة القرار والاستراتيجيات البديلة:

تتعدد الاستراتيجيات أو الطول البديلة التي يواجهها متخذ القرار لولتلك من تلك في حالة الرغبة في اتخاذ قرار يتطابق بموافقة تجديد فئات ومباني المدرسة ما . فإن الاحتمالات الخاصة بالطول البديلة لا تهيبة

به لذا قد يبدأ مشروع ميزانية بأى رقم ويقتضى برقم آخر ولكن في حالة
 اتخاذ القرار يتعلق بشراء جرس لخدمة المدرسة فإن الحل البديل لا يتعدى
 حلين إما شراء لم عدم شراء ... ومن المخطئ التي تصور الحل البديل:
 • قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها مثلا القرار
 • أن يكون الحل البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار مما يسهل
 عليه تكيفه حال تغيره عن مسار البديل الأخرى .

في ضوء ما سبق يصبح الأسلوب الصميم لاكتشاف القرار مفواه على
 جسر كلفة الطول التي تسهم في حل المشكلة حلاً كاملاً أو جزء منها ثم
 تحديد مدى تأثيرها لتتكيف بهدف ترجيح واحد منها يحقق الهدف المطلوب
 بأن جهد وبأقل كفاءة ممكنة .

1. التكايح المبدئية والاستراتيجية للقرار :

يتمتع بالتفكير المبدئية تساعد المتلقي من كل بديل أو النتيجة
 التي يمكن الحصول عليها من تطبيق كل من تلك الحلول البديلة ، هذا
 ويجب مراعاة أن أي بديل لا يرتقب عليه عثرات من النتائج لا نهائية
 وهذا ، ولهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند تنفيذه
 واضحة على التوضيح .

أما النتائج الاحتمالية للقرار فيتمتع بها التعرف على احتمال تحقيق
 النتيجة المتوقعة من وجهة نظر مختلف القرار إذا تم تكويد بديل معين ، فعلى
 سبيل المثال مشكلة القبول المتكرر للتلاميذ لها ثلاثة حلول بدئية ، وهذه
 ثلاث نتائج متوقعة لها . ولكن يتم الاختيار بين البدائل مع الأخذ في
 الاعتبار النتائج المتوقعة لها لا بد من التعرف على احتمال تحقيق كل نتيجة
 حال تكويد البديل المتوقع بها .

٥. اختلا القرارات تحت ظروف التكلفة:

من المواقف الإنكارية ما يتم بوجود متلقين ياترون بقراراتهم على أصل وقرارات الطرف الآخر ، ومن التطورات التي تطرح دراسة اختلا القرارات في المواقف التي تصف بالصراع "نظرية المباركة" والتي تتناول المشاكل التي لا يتمكن فيها اتخاذ القرار من السهولة الكاملة على العوامل التي تؤثر على اتخاذ من قراره والأمن في المباراة هو أن الأفراد المشتركين في المشكلة تختلف أهدافهم في وقت الذي تشترك فيه مصالحهم، وإذا لم يتخصص الذي يتخذ قراره ينبغي أن يأخذ في اعتباره رد فعل لقراري على شخص الآخر ولحتمالات فعل التي قد يلجأ إليها.

٦. القيم أو النتائج التي تحكم اختلا القرارات:

يتأثر اتخاذ القرار بعوامل موضوعية للموقف وعوامل غير موضوعية لا ترتبط بأساس المشكلة ولكنها تعكس قيمه وانكساره وفيه من الأمور أهمها :

- التكوين النفسي لمتخذ القرار وخاصة عوامل الإدراك والذوايع والاتجاهات .

- التفاعل الاجتماعي بين متخذ القرارات وغيره من الأفراد داخل والمخارج للتنظيم .

- القيم والمعتقدات والمبادئ والتقاليد المميزة لهيئة متخذ القرار

كما سبق ويمكن أن نصل إلى أن عملية اختلا القرارات هيئت دائماً تضعف لخصائص المبرر والخصاي الفتيق ولكنها عملية شخصية تتأثر بصفات وخصائص الإنسان .

مستويات صنع القرار

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى واحد، وإنما تتم على مستويات حسب السلسلة التي تشاها موضوع كل قرار، ويعني آخر إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفصلة بين مستوى وآخر، أو لمقابل مستوى بمستوى آخر. كما أن عملية صنع القرارات، ولي شارك فيها فكر عدد من الأفراد الذي مهمتهم هذه القرارات، لابد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية، فريدة أو صاعدة - في التنظيم الإداري.

لقد أشار 'سيورث' ^(١) إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين القرارات العليا والوسطى والنتية حتى يشتمل التنظيم الكلي بالتكامل والاعادة، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأعمال تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات، ومطابق هذا إلى التقسيمات الرسمية هي نهاية صناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذ من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التفكير أو التفكير الذي يجب أن يصنع له عند اتخاذ تلك القرارات.

فأما صنع القرارات على المستوى المركزي (دولي، فدرالي، بلديات) أو على المستوى اللامركزي (محافظات وإدارات تنظيم المنتشرة في محافظات الجمهورية)، أو على المستوى الإقليمي (مفوضات تنظيم) فعدم والني بمرحلة وأنواعه المختلفة كل هذا وهي مما تتخذ هذه المستويات من قرارات تربية وتنظيمية

تصنيف القرارات:

يمكن تصنيف القرارات إلى مجموعتين أساسيتين هما (١٠):

١. القرارات الاستراتيجية

وهي القرارات اليومية التي لا غنى عنها لإنتاج المصل ، وهي عادة تستخدم في العمليات الكتابية وغير الكتابية ، وتستخدم لأشخاص المشكلات التي لا تحتاج إلى تفكير طويل ، وهي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دالة التكرار بأسلوب نمطي ، أي وفقاً لقواعد مسبقة مسبقاً ، وكذلك تتخذ اعتماداً على السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالمؤسسة ، وهذه القرارات تستخدم الأسلوب النمطي للتفكير ، وتعتمد على الخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوفرة ، وتدارس بشكل دوري مستمراً :

- القرار الخاص بتزجية أحد العاملين بالمؤسسة ، فهذا القرار يتخذ في ضوء السياسة التي وضعتها المؤسسة والتي تنظم عملية تزجية العاملين بها.
- القرارات الخاصة بقبول تعيين المندوب من كلية إلى كلية أخرى.
- القرار الخاص بتجهيز غرفة حلويات لإجراء جراحة لمرضى .

٢. القرارات غير المبرمجة

تتخذ القرارات غير المبرمجة حلولاً للمشاكل غير المتكررة التي تواجه المؤسسة ، وهذه القرارات لا تتخذ بالقواعد والإجراءات ، وتظهر الحاجة إلى تلك القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لم تتعرض لها من قبل ، وهذه النوع من القرارات يعتمد على قدرة المدير الابتكارية والإبداعية في الحل والمواجهة ، وعلى توفر الماهرة لدى المدير ، كما يحتاج إلى وقت طويل لاتخاذ ، ولذلك فإن القرارات غير المبرمجة تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة لسؤال ، أو حقيقة جديدة .

• تعبر عن استجابة الظروف الداخلية والخارجية وتطوراتها .

• تتضمن أحداث تغيير جزوي في الموصفات أو الإجراءات أو الأساليب

مكون: لقرارات الخمس بإعطاء قسم صحيح وإنشاء قسم جديد لحمل الأمانة.

وبالإضافة إلى التقسيم الإداري السابق لأنواع القرارات ، يمكن تقسيم

القرارات وفقاً للشكل أو الإجراءات ، مثل لقرارات المكتوب ، والمرور

الفلسفي ، وقرارات الصريح ، وقد تم تقسيم لقرارات طبقاً لأسلوب اتخاذها

إلى قرارات عقلانية ، وقرارات عابرة ، أو وفقاً للنمط القيادي إلى قرارات

ديمقراطية ، وقرارات أوتوقراطية (٢٦)

أنماط القرارات الكروية

لها يلي توضيح لأهم أنماط القرارات الكروية

رغم أن أنماط الإدارة التنظيمية تشير إلى أن هناك أنماطاً إدارية ثلاثة

تتفرع هي (٢٧) :

١. لقرار في ضوء الخبرات الإدارية للمدير وحده ، إذ غالباً ما يعتمد

المدير هنا على خبرته السابقة أو إلفه ، مما قد يجهله بتعدد لقرارات

بسرعة.

٢. لقرار القائم على الدراسة العلمية ، والإدارة هنا تقوم بدراسة المسألة

والتعرف عليها وتحليلها ... إلخ . ثم اختيار البديل المناسب في ضوء

معايير موضوعية ، وتنفيذ لقرار وتقييمه ، بمعنى أن لقرار يحتاج إلى

اتباع المنهج العلمي قبل أن يصدر .

٣. لقرار القائم على الجمع بين الدراسة العلمية والخبرات الذاتية ،

والإدارة هنا تدرج بين التعليلين السابقين ، إذ تلجأ إلى البحث والدراسة

العلمية ، ولا تهمل الخبرات السابقة والحس والإحساس.

٤. رغم ذلك فإن الاعتماد على الدراسة والبحث أمر لا غنى عنه في دورة
القرارات التعليمي ، وخاصة للقرارات غير التقليدية ، لأنه إذا كان بسيط
الأول يندرج على القرارات الروتينية التي تتصل بالمشكلات ذات التكرار
اليومي ، الروتينية أو البسيطة التي تتصل بسلوك التنظيم والتخطيط
والسياسات ، أو بمعنى آخر بالمشكلات الحساسة ، البسيطة ، التي تتصل
بمصادرها والتمهات المشتركة في حلها ، وكذلك القرارات المعقدة
بالتنظيم ، التي تشمل بالضرورة أجزاءاً جديدة أو أساساً مقبولة أو نوعي
إدريّة كثيرة ، نحتاج جميعاً إلى الدراسة والبحث مهما تكن خبرات وحل
الإدارة وإمكانياته .

كما تظهر أهمية القرار القائم على الدراسة والبحث حتى وإن
يحتاج الأمر إلى الخبرات الإدارية بشكل أكبر بالنسبة للقرارات التنظيمية
الاستراتيجية ، باعتبار اتصالها بالسياسات الحاسمة للتنظيم وخاصة في الدول
التي تأخذ بالنمط المركزي في إدارة تعليمها
خطوات ومراحل صنع القرار

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متتالية طويلاً بين
الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعرض مع الخطوات العملية لصنع
القرارات ، الأمر الذي يؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية صنع
القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً للموقف المعين
لدرجة القرار التعليمي .

١ مراحل القرار

وتمر هذه العملية بعدد من الخطوات ، وهي (١) :

١. التعرف على المشكلة وتحليلها وتحديد حلها .

تبدأ دورة القرار التعليمي عندما تظهر مشكلة أو وضع يتطلب

الحسم. وقد يرجع ذلك إلى وجود عزم أو قسوة بين الهدف كالمطلوب
 أو مرسول إليه أو المستوى المراد تحقيقه وما هو محقق بالفعل خاصة فيما
 يتعلق بالأداء الفعلي. وإذا كانت المشكلة تظهر في الفرق بين ما هو مراد
 وما هو محقق أو موجود، فإل الأمر يتقلب أيضاً الوقوف على مدى حدة
 المشكلة وصعوبتها وتكرارها، أو أهميتها، ومدى إلزامها، وأسبابها
 وتوفر المعلومات عنها. وهذا التحديد يتطلب أيضاً وصفاً للمكلة في ضوء
 إمكان الزمن والمكان والحجم والأهمية، بل وإمكان التعبير عن المشكلة
 تعبيراً كمياً، ويتطلب أيضاً بيان جوانب المشكلة وأجزاءها، ثم تحديد
 العوامل التي خلف وراءها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، ذاتية
 موضوعية.

بد جميع البيانات

البيانات والمعلومات أساسيات صنع القرار واتخاذ أيضاً وتشمل
 البيانات ما هو متصل بالأمور الداخلية والأمر الخارجية على السواء،
 وهذه البيانات تمثل أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة.
 جـ. وضع معايير للحكم ويتم تقييم البدائل المقترحة في حينها:

هنا تحدد المعايير التي تتخذ أو يعتمد عليها في تقييم كل بديل من
 البدائل المقترحة، حتى يكون البديل ذا إسهام كبير في حل المشكلة، وبإل
 قدر ممكن من الأبعاد.

د. البحث عن بدائل لحل المشكلة

وتتطلب هذه الخطوات من القائل بأنه لا يوجد حل فريد للمشكلة -
 لية مشكلة نظراً لاختلاف الأسباب المسببة لها، ومن الضروري التأكيد من
 أن البدائل المطروحة تسهم في حل المشكلة القائمة، وأنه يمكن تنفيذها
 عملياً.

٢. اتصال القضايا -

ل. تقديم البدائل ومقارنتها ببعضها :

- ل. يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما يتصور ذلك من
بعض النتائج المقترحة على كل بديل ، وما ينشأ عنه ذلك من لوقوف على
١. إسهام كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها .
٢. الإمكانيات المالية والبشرية المطلوبة .
٣. القدرة اللازمة لتنفيذ كل بديل .
٤. الآثار الجانبية المقترحة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل
وفي ضوء ذلك تتم مقارنة البدائل المقترحة
بهذا الشكل البديل الأفضل.

وفي ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار بالمعيار الأفضل
بديل مذب ، يعتبر أكثرها احتمالاً لنجاح في حل المشكلة وبأكثر جاذبية أقل .
وتتوافر صعوبة الاختيار والرس الذي يتخذه على درجة لمعيار
لمقارنة على اختيار بديل ما . وتتكون أساليب اتخاذ القرار لتتضمن أساليب
مترعة ، منها أسلوب " مصغرة المقادير " وفيه يتركز الاهتمام على التأكيد
لمعيار أو النتائج المتوقعة عند تعويض البديل المختار . وأسلوب " مسجرة
الفرص " وفيه تعطى قيم معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من
التصرفات البديلة والنتائج المتوقعة عند حدوثها ، ويشمل ذلك .
" نمذجة ما يمكن حدوثه من تصرفات لكل بديل ، وحساب احتمالات هذا
الحدث .
• حساب نتائج كل تصرف ، ثم اختيار البديل الأفضل .

ومهما يكن من أمر فإن هناك قيوداً يتعرض لها صاحب القرار
ومن هذه : ومنها قيود قضية أو قيود تنظيمية، وقيود ومثيرة ، وقيود
معلوماتية ، الأمر الذي يقتضي خبرة ورغبة ثم دوافع ، وتنفيذ
الموسوعة لمؤيد لاتخاذ القرار .

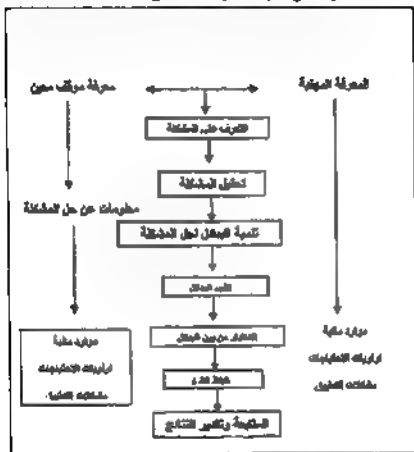
٢. تنفيذ القرار العمل الوظيفي الانفعالي

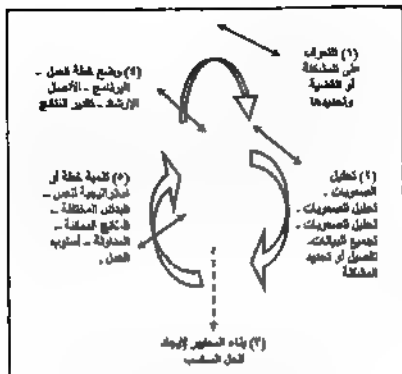
والحل الممكن يتكون من ثلاث مراحل هي :

١. البرمجة ، بمعنى الأساليب المستخدمة لتهيئة الجو لنفيذ القرار
٢. الرقابة والسيطرة ، وهي عملية تهدف إلى ضمان أن مستوى الأداء
يتناسب مع الخطة.
٣. التقييم ، ويستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ هو المناسب من
إصدار ، وما النتائج اللازمة عند تنفيذ لضمان نجاح القرار ؟ ،
ويضاف إلى ذلك ما يمكن أن يطلق عليه :
٤. التغذية المرتدة لترشيد القرارات المستقبلية وتجنبها ما قد يكون مناسباً
من أخطاء ، والإفادة من الإيجابيات المترتبة على تنفيذ البدل المختار .

ويوضح الشكل التالي دورة عملية صنع القرار كما يلي (١٦) :

دورة عملية صنع القرار Decision-Making Action cycle





شكل (١٦) دورة عملية صنع القرار

Decision-Making Action cycle.

يوضح من الشكل السابق أن خطوات صنع القرار مشكلة مترابطة وهي تشمل هي :

- تحديد المشكلة ، واقتراح الحلول الممكنة ، واختيار أفضل الحلول ،
- وضع خطة العمل ، والتنظيم ، هذه الخطوات أو المراحل مترابطة ببعضها البعض عند التطبيق العملي ، وتستطيع الجماعة أن تعمل وتتكسر في الاتجاه الذي تريد في حدود هذه الخطوات.

معارف عملية صنع القرار:

يقصد بالمعارف في عملية صنع القرار ذلك القوود أو القوى المؤثرة بشكل مباشر على فعالية صنع القرار وعلى أي مرحلة من مراحل هذه العملية وسوف يتم تناولها فيما يلي (٣٧) :

١. السياسة العامة:

حيث تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة هي بمثابة قيود تحول في اقتراح حلول ابتكارية جديدة عن المفروض في حل بعض المشكلات التي قد تواجهها

٢. الإمكانيات المالية المتاحة:

من أهم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر من أهم العوامل المسؤولة بشكل مباشر على عملية صنع القرار وخاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختبار البديل في حدود الإمكانيات.

٣. سلوك الأفراد:

قد يكون من أحد العوامل التي تؤثر على صنع القرار هو سلوك الأفراد والعوامل خاصة هؤلاء الذين سوف يتكثرون ينتج القرار .

٤. كثرة البدائل أو فئتيها:

للتفكير هو ترجيح لأحد الخيارات من البدائل الصعبة والمتشعبة مع هذه البدائل ليس بالأمر البسيط ، لأن الاختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتحددة التي ستتأثر بالقرار بطريقة أو بأخرى، كما أن كثرة البدائل مسألة لا تخل تنوعاً عن سبيلها حيث تطلب مهارة عالية في كيفية التعامل مع خيارات معقدة أو الغامض والتخلص من خيار ربما يكون مقترحاً من الجانب المعاكس .

٥. ضيق الوقت

وهو عطل مؤثر في عملية صنع القرار ويمتد ، وعلى أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يسمح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة البدائل المتوفرة لديه والوصول إليهم من مختلف الجوانب بصورة مثالية . مما يحتم على المتخذ التبدل بالتحصيل ، وضييق الوقت يحصل في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية في نفس الوقت غير مرتجلة .

٦. بيجرة الشك والقلق

وهذه مسألة لا تنحصر في مرحلة صنع القرار ، وإنما تمتد إلى فترة صدور القرار وتنفيذه ، فالتشكيك يرقى كأي مسأله فقرار كالم تقرب المعلومات وكما كثرت الوقت لذلك ، كما أن الظروف من عدم النجاح يؤدي إلى تدوير أوضاعهم النفسية والنفسية .

٧. قلة النقص المتغيرات وعدم وضوحها

من مستلزمات صنع القرار وجود أرضية واسعة من المعلومات من الواقع ، وتنبه بالمعلومات المتناقض الموضوعية لا لزوجة والانتباهات الشخصية التي غالباً ما تكون نقصاً وغير صحيحة .

٨. استخدام البراءة

وخصوصاً في القرارات المتعلقة بمثلث الخارجي ، فهي لا تنحصر على رؤية واحدة وسرعة صافية ، وإنما يشوبها ضباب كثيف يعيق المتخذ من التوضيح التي لا تسمح إلا لأصحاب البصيرة المتقدمة ، ولزوجة الفاتية بالتقرب منها ، واختراقها ، ومعالجتها بصورة موضوعية علوة مما سبق لأن من أهم المعوقات الفكرية في اتخاذ القرار ما يلي^(١٤) :

• الصور النمطية والمعلومات •

ويرجع عم توافر كمية التبرعات والمعلومات لمجانب عديدة من أهمها

١. أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للتقيام بهذه العملية بالإسالة في صنف لتتظيم المعلومات .

٢. أن يتم عملية جمع التبرعات والمعلومات في وقت ضيق

٣. أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تحوق للمجانب للمعلومات
• التردد (عدم الحسم) .

وهو كثيراً ما يعوق لتخلف القرارات في الوقت المناسب ويؤسد به ما يلتصق سلباً بالقرار من حيرة في اختيار الجدل الأفضل وتسبب ذلك ما يلي :

١. عدم المقطرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .

٢. عدم المقطرة على تحديد النتائج المتوقعة من البديل .

٣. تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات منط القرارات ويؤسد من ذلك الحزن والشك والسلبية

٤. عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وملازماتها على وجه غير مرضى .

٥. عدم الوفاء بالالتزامات غير المعقولة كالتفاهة لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها .

• ضعف الثقة المتبادلة •

بعد ضعف الثقة والوفاء بين المديرين والمؤرؤمين من الأسباب

التي لا تسجع على اتخاذ القرارات وتعمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت

فإنها تكون في إطار مشوء يملأها قاعوتها ولا يحقق النتائج المرجوة

• وقت القرار

كثيراً ما تفرض الضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

• الجوانب النفسية والشخصية لتأجيل القرار.

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المترتبة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم الأساسية المرتبطة بالسلوك والتي تركز على إدراك واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم النفسية وميولهم إلى المواقف المختلفة في التعامل مع من شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين الحس الذي يؤديه ونتج من هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المفاضلة القائمة على الدراسة والتدخل للوصول إلى البديل الأفضل ، وتعتبر الجسد الذي يطبق المسئولية ويتصرف سلوكه الإداري بالجمود ، إضافة إلى ذلك إلى المعتقدات والتقاليد والمبادئ السائدة التي تحكم الإدارة وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وهم الإيمان بها من جانب الإدارة بشكل مطلق لاتخاذ القرار .

• عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في الإدارة التربوية تعبر عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاهها نحو إشراك الموظفين بالعملية التربوية في مختلف جرياتها ويختلف المديرون في مدى اتخاضهم هذه المشاركة لاجتماعية باختلافهم في جوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض أو من يلهو بالمشاركة بدرجة أو بأخرى.

ويعني الأمر أن نماذج القيادة الإدارية السائدة هي التي تحدد المشاركة في اتخاذ القرارات وتشير آراء المفكرين الباحثين في الإدارة إلى دعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واحترام رجل الإدارة نفسه كصاحب مصلحة لذلك القرار لا كصانع القرار ذاته وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار أن تضع في الاعتبار الوقت المتاح وقلة الكلفة وسرية القرار.

لكل من هذه الأسباب والمعوقات فإن اتخاذ القرار يتطلب ما يلي :

١. القدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتشير بين المشكلات الأساسية ومشكلات ثانوية وبين مشكلات حقيقية ومشكلات سطحية.
٢. الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
٣. القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
٤. المهارة في حل تهييم دقيق لكل البدائل المتاحة.
٥. التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة والتي من شأنها إحداث ضرر أو غير المضمونة من هذه الضغوط الإيجابية الذاتية في شخصية صانع القرار نفسه وكذلك منشط والتكاليف وغيرها من الضغوط الأخرى.

المشاركة في اتخاذ القرارات

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك الموظفين والمواقع التقنية في اتخاذ القرارات ، إذ إن إشراك العاملين والقيادة والموجهين في عملية اتخاذ القرار يضمن التزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة . ولكني أدري

المشاركة في اتخاذ القرارات تلزمها المرجعية التي يتبنيها على الإجراء
مراعاة عدة اعتبارات منها الوقت المتاح ، الطول الاقتصادي ، المسافة بين
الرؤساء والمؤوسين ، سرعة القرارات .

ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات (١٩) :

١. الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه أن لتشارك الموظفين وغيرهم من
العاملين في مجال الصناعة التنظيمية في اتخاذ القرارات بتطبيقاتهم المتعددة
بالأهمية فإنهم من العناصر الهامة في التنظيم .

٢. تقليل التوتر: بما أن قرارات تطبق معها التغيير لذا بحلول أفراد للتنظيم
إعالة هذا التوتر والتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من
يهمهم الأمر في صناعة من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي
يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار .

٣. سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة المؤوسين رؤساء في
صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشتركين للزمين لتوجيه
المؤوسين .

٤. تحسين كفاءة العمل : أدت مشاركة المؤوسين في صناعة القرار إلى
زيادة معدلات الإنتاج وتخص فوائده على العاملين بين الرؤساء
والمؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس رغبة .

٥. تحسين نوعية القرارات الإدارية : نتيجة لقراءة المؤوسين على إظهار
الملاحظات والملاحظات التي تشكل الوقت ويصب على الرؤساء اتخاذها
ومن هنا تصبح المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح والحقق إلى رؤساء

٦. تقليل الحاجة إلى توقيع القرارات: يشترك المؤوسين في صناعة
القرار : الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء

المتظيم ويريد من استجابة المردودين لتوجيهات الإدارة وتقسيم درجات المشاركة إلى ١ ٢ :

١. درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العليا والفرع من حيث فهم بعضهم البعض من ناحية الاتيكافات والتجربتي حتي يتكبد روح الفريق بينهم ويصبحون أكثر تعاوناً بالمسؤولية .
٢. درجة الاستقلالية . وبها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المردودين في موضوع القرارات التي تتعلق بأشورهم ولكنه يتوكل لنفسه بمسئلة اتخاذ القرار في ضوء الاستشارة التي أجراها مع المردودين .
٣. درجة التفويض . فمسئلة اتخاذ القرار : وبها يتوكل الرئيس ببعض السلطات للمردودين لاتخاذ القرار النهائي . وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حتى يصبح التفويض مطلباً عاماً لأداء الأعمال وانظماها في صورة مناسبة ولا يقصد بالتفويض تفويض الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب نفسه في استرداد ما تفوض ، فالرئيس له حق إحصاء التفويض أو تنوكله ومن ثم فإن مشاركة الأخصاء في عملية صنع القرار تعد مرحلة جيدة للحصول على مكانهم في مرحلة اتخاذ القرار وهي ليست جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تنفيذ التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأخصاء إن إحصاء رأيي وسهولة التشاور عن أنفسهم الطريق بمنية صنع القرار وهي من جانب أخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ومن ثم فهي مشاركة المردودين في صنع القرار تزيد من الوحدة الإيجابية ككل ، ويكون إتراك المردودين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم القرارات في أمور بسيطة ، إلى الاشتراك القليل في القرارات الكبيرة .

شروط التصور الوشيد.

إن القرار الرشيد هو الذي يميز الإداري الفالح ، وهو القرار الذي يتم بموجبة اختيار أفضل البدائل ، والهدف الجيد هو الذي تكون فيه نسبة المنفعة إلى التكلفة أعلى ما يمكن ، ولهذا القرار شروط معينة منها ^(١) .

• شروعية القرار وعدم مخالفة القوانين والأنظمة والتطبيقات .

• عملية القرار وموضعيته .

• كفاءة القرار والحصل المنتج بكل التكاليف .

• واقعية القرار وتناغمه مع الإمكانيات المتاحة .

• تقويمات سليم القرار .

• ضمان القرار بسرعة ووضوح في الجهات المعنية بتكثيره .

• ديمومة القرار ومشاركة المسؤولين في تنفيذه .

ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ ، إلا أن

القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة ، قد يكون القرار رشيداً بالنسبة لجامعة فتي يحمل معها .

للقوانين القائمة هي التي تتميز بالفرضية والمقرنية والاعتكاسية

لتصحيح لأغلب الاحتمالات الممكنة ، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً

على مجموعة من الحقائق وليس على التمييز أو التمسك برأي أو رأي

شخصي. وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم بصنع

القرار ملماً بالمعلومات بصورة مستمرة.

وقد يميز الأفراد عن جعل القرار محمولاً أو رشيداً ، ولذلك كسب

على التنظيم الإداري من التلوية القصية أن يحدد مجال ومدى القرارات

التي يتخذها كل فرد في المنظمة عن طريق:

١- تجميع معلومات كل فرد

٢. عدم التكتليم الذي يتضمن القواعد الرسمية وحقوك الاتصال وأنواع التذريب وغير ما مما يملح على تطبيق مدى الاحتمالات التي ينبغي على المرطب وضعها في اعتباره قبل صنع القرار .

٣. ان القرار لكي يكون سليماً - يجب أن يتحرر من أية ضغوط ، كما يجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر ، مع ضرورة توافد أعدة معلومات واسعة تقدم صنع القرار ، بالإضافة إلى أنه يجب إطلاق البحوث في كل الاتجاهات ، وعدم الحكم على أصحتها في الوقت الحالي .

٤. مع ضرورة إعادة تنظيم المجالس القومية والمراكز العلمية ، وإعادة النظر في الأجهزة التي تدم الجهات الرسمية بالبيانات والمعلومات وخاصة الرقابة منها وعلى رأسها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء .

موسم الفصل

- ١ - مختار الصحاح: للمعجم المشهور لأبي القاسم وعليه لغة العربية ، بيروت ، دار الفكر ، ١٩٨٨ ، ص ١٢١ .
- ٢ - سلامة عبد السلام حسنة: المشاركة المجتمعية وصنع القرار التبادلي ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٢ - ١٤ .
- ٣ - المرجع السابق ، ص ١٨ .
- ٤ - محمد محمد إبراهيم حبيب: المنطل في الإدارة الاجتماعية ، دار بركت للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٧٠ - ١٧١ .
- ٥ - ينظر على سبيل المثال:
- Homes, C., Hutton, C.E.. The changing experience of child care: Changes in teacher and in teacher- child Relationships and children's society competence with peers, Early Childhood Research Quarterly 8 (1), 1993, PP. 17.
- نريد أبو طالب وإيلي الصايغ: إدارة الحضارة ورياض الطفل ، الشركة العربية المتحدة للتوزيع والتوزيعات ، مصر ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤٥ .
- 6- The New International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language Encyclopedia Edition (Florida, USA. Trichent Press, international, 1999), P 333.
- ٧ - حاتم فرج أحمد ومحمد صبرى حلفظ : إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٣ .
- 8- Herbert Simon A: Administration Behavior :A Study of Decision making in Administration Organization, New York, The Free Press Publishing CP, Inc., 1976, P 30

- ١٠- حافظ فراج أحمد ومحمد صبري حافظ ، مرجع سابق ، ص ١٠٦ - ١٠٨ .
10- Herbert Simon A , Op.Cit., P.50.
- ١١- سلامة عبد العظيم حسن ، مرجع سابق ، ص ٥١ - ٥١ .
- ١٢- أحمد نجم الدين عبدلوس: منتج القرار والتفكير في الجامعات المصرية ، دراسة ميدانية على كلية التربية ، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٤ ، ص ١٠٦ - ١١١ .
- ١٣- أحمد إسماعيل حمي وإنتاج محمود طلبة: إدارة دور الحضرة ورهاس الأطفال وتطبيقها في العملية التربوية المصرية ، دار نظراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٣ - ٢٠٧ .
- 14- Pober C.F. & Shearson G.F.: Elementary school Administration Theory and Practice, Holt Rinehart and Winston Inc., N.Y., 1970.P 218.
- ١٥- أحمد إسماعيل حمي وإنتاج محمود طلبة ، مرجع سابق ، ص ٢٠٣ - ٢٠٥ .
- ١٦- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المبرومة في الكلية الفنية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ١٤٦ .
- ١٧- سلامة عبد العظيم حسن ، مرجع سابق ، ص ٩٣ - ٩٤ .
- ١٨- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ١٥١ - ١٥٥ .
- ١٩- حافظ فراج أحمد ومحمد صبري حافظ ، مرجع سابق ، ص ١١١ - ١١١ .
- ٢٠- المرجع السابق ، ص ١١ .
- ٢١- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ : إدارة الحصة ورياس الأطفال ، مرجع سابق ، ص ١٤٥ .

الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجي

- مقدمة
- إنشاء الرؤية التخطيط الاستراتيجية
- المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
- سمات التخطيط الاستراتيجي
- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
- عناصر التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط المدروسي الاستراتيجي
- لمادج التخطيط الاستراتيجي المدروسي

التمثيل التفسيري للتخطيط الاستراتيجي

مقدمه

يعد تطوير التوجيه الاستراتيجي المنظمة بمثابة اختبار لمسح ملئ بالزخم المتناثر والمقابل من المؤثرات والحوادث والامتيازات ، موجهاً بالحنس والهمم الكلي ، مما يؤدي إلى تهيئة مجموعة من وجهات العمل التي تؤدي المؤسسة إلى هيكليتها الصحيحة ، وتبليغها ما قد يسير للوهلة الأولى أنه يسير بدوره من أهداف " (١) .

إن التخطيط الاستراتيجي أكثر من مجرد محاولة لرفع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاندفاع بأى صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع هيكليتها وأهداف واستراتيجية ، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتطبيق وتمتد المؤسسة بمجموعة لسياسة من الأولويات ، ويشير التخطيط الاستراتيجي بالهندسة والتغير المستمر ، والتفاعل مع البيئة الخارجية لغير مستقرة .

النشأة التاريخية للتخطيط الاستراتيجي

يمكن إرجاع أصول الفكر التخطيطي في عصره المزمع إلى الممارسات البشرية لتنظيم المجتمع ومؤسساته ، تلك التي ظهرت بالحصارة القديمة لإسكان حضارة مصر القديمة وحضارة بابل ثم الحضارة الفينيقية ، حيث مارست أكتالا من المستقبل في شكل التنبؤ والتوقع والحصيلة ، وذلك بعض العلماء الذين أشاروا إلى التخطيط في المناسبات مثل "فلاتون" و "أين خلون" والمفكر الإنجليزي "موريس دوبي" علم أن المعلم الإنجليزي "ماتس" هو أول من مارس التخطيط بشكل علمي من

حتل بؤمته الخاصة بالعلاقة بين السكان والموارد الطبيعية ، وكذلك 'مارشل' الذي أشار إلى دالة تنسيق وتنظيم الخصر الشوي كاستثمر ، ثم ظهر أول مصطلح جديد للتنظيم المجتمعي عام ١٩٠٣ وهو 'التخطيط' (٦) . وقد مر التخطيط بعدة مراحل قوصول إلى التخطيط الاستراتيجي ،

حيث انتقل من 'التخطيط الإنشائي' الذي يعني بمجرد الوصف على الأصواع لراحة وملاءمتها إلى 'التخطيط التنبؤي' الذي له تأثير فعال في توجيه مجريات النظام القومي ، ثم انتقل من 'التخطيط التكتيقي' إلى 'التخطيط الاستراتيجي' الذي يمثل من العمل التخطيطي مشاركة واسعة بين جميع أفراد العملية القومية ، ثم انتقل من 'التخطيط التكتيقي' إلى 'التخطيط الاستراتيجي' الذي تضمنت قواعده في الوقت الحالي (٧) .

ولقد ظهر مفهوم الاستراتيجية بداية في المجال العسكري ، ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي ، ومنه إلى الإداري . وذلك مع لخص مفهوم قدرات مستقبلية الذي تحول من مجرد كشف عن المستقبل إلى محاولة صنعه والتأثير فيه (٨) .

أما تحول التخطيط الاستراتيجي في نظم القومية فبدأ جاء متأخراً ، حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في مؤسسات تنظيم في بداية السبعينات ، هي عام ١٩٧٢ فـ 'سكوتل' و 'هافمن' على أن برامج ومؤسسات مؤسسات تنظيم العالي لا تتفق مع أهدافها ، كما أن مستقبل هذه المؤسسات مقلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي كونه يتكيف مع التغير ، وقد ظلت محاولات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تنظيم العالي مجرد ندامات من جانب 'سكوتل' و 'هافمن' وغيرهم حتى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ، عندما ارتد لفتح تنظيم العالي عليه (٩)

والجدير بالذكر أن الدراسات المستقبلية تعد عصباً مهماً في تطوير
 التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الرؤية المستقبلية ، والأحلاف الاستراتيجية
 طويلة المدى ، ولها دور السخطون أنها قراءة جيدة المدى في استراتيجيات
 التنمية ، وذلك عند بمثابة تخطيط استراتيجي طويل الأجل لمشكلات ،
 والأزمات المتوقعة مثل التدهور السكاني ، والبطالة ، والهجرة ، وغيرها ^(١) .
 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي ، حيث يرى 'بريمون'
 Bryson التخطيط الاستراتيجي بأنه المجهود المنظم لاكتخاذ قرارات
 جوهرية ، وإلزام بمصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه مؤسسة ما -
 على كلاً ما ، وأن تعدد ما تقطع وإلزاماً تقطع ^(٢) .

ومع ذلك فإننا نرى واختاره فاجناب الفرنسي الإجماعي من
 عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، لأنها من خلال
 هذا التخطيط تصد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى
 أفضل وأحدث ، من خلال التخطيط للشفقة الموقف الراش والعوامل
 الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة فيه ، ومن خلال قرارات
 لمجموعة الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي فصل على تحقيقها
 حتى تحقق رؤية المنظمة ورسمتها ، وترسخ قيم الأساسية والمعتقدات
 التي يؤمن بها ^(٣) .

وإذا 'جوزي ديزار' Gary Deeser * التخطيط الاستراتيجي
 بأنه ' عملية لتحديد عمل المؤسسة اليوم ، والعمل الذي تصبو للقيام به في
 المستقبل ، ثم وضع برامج عمل يراعى فيها القرب والتحديات ، وهو عمل
 فترة والسف ، وتحديد الجهات المنفذة ^(٤) .

ويعرفه صياد الذين رآه تعريفاً إيجازياً على أنه "تخطيط يتحرك في لفق ومنى معلوم ، يتراوح بين خمس سنوات إلى سنوات ، أو ما يريد قليلاً ، وينتهي بمخلة استراتيجية ، تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتكتيكية ، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية ، يسمح الاستمالة بها وقت الأزمات ، أو في تغير ظروف التنفيذ ، وهذا يظهر مرونته وحركيته ، كما أنه يحدد وفق عملية مخططة ، يستند تطرق المهم ، والعمليات طويلة الأجل لنظام القوي . بالاستفادة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية ، وغير البشرية للمخلة والمخوفة (١)
المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

ويرتبط بمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مفاهيم مثل:
الاستراتيجية ، الألفة الاستراتيجية ، التوجه الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية .. الخ

الاستراتيجية

الاستراتيجية لفظ عسكري استخدم في أول الأمر منذ عصر الرومان في تخطيط أهداف عسكرية ، وتحديد سلطات القيادة ، ثم استخدم بعد ذلك في كثير من المجالات المدنية وغيرها ، ولعل أشهر تعريف لكلمة استراتيجية هو في استخدام وحركة الموارد السياسية والاقتصادية والبشرية للمؤسسة ، لتحقيق أهداف خطية (٢) .

يبد أن تخطيط كل من "مينتزبرج Mintzberg" و"ميريل" هوثل
Ghoahel و "كوهن" Chuen" يمتد من أقدم الخطابات لمفهوم
الاستراتيجية (٣) .

١ الاستراتيجية بوصفها "خطة Plan": تتضمن الاتجاهات الواضحة لسمير
معين من الأعمال الموجهة ، والتي تم قبله بشكل مقصود مسبقاً

٢ الاستراتيجية بوصفها " حيلة Poly " : تتضمن اتخاذا موقف من المواجهة لخصم .

٣ الاستراتيجية بوصفها " نمونجا Pattern " : وهي بهذا التعريف تنص بنمط محدد من السلوك وتكرر بشكل ثابت ، إما عن شعورهم والغضب للأمر على كل وجوها (استراتيجية موجهة Intended) ، وإما من خلال تطوير نموذج قائم فعلاً من السلوك (استراتيجية بالارادة Emergent)

٤ ، الاستراتيجية بوصفها " موضعاً Position " : بمعنى أن المنظمة تسعى إلى توجيه نفعها لكي تركز في موضوع محدد خارج عنها فوسيط الذي تمنع فيه .

٥ ، الاستراتيجية بوصفها " منظورة Prospective " : بمعنى أن المنظمة تحاول أن تتبين مواقعها في المستقبل ، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى تلك المواقع .

وكذلك تعرف الاستراتيجية بأنها " مجموعة الخطط الموجهة ، التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار التي تختارته ، والابتعاد عن المزالج المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها ، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكيد من تنفيذ الضغط والبرامج المحددة^(١٧) .

٣-١-٢-٣ تعريفات

يرى ستركلاند وشومبيسون (Sackland & Schomppson) أنها: عملية إدارية لبناء الرؤية الاستراتيجية ، ووضع الأهداف ، وصياغة الاستراتيجيات ، وتنفيذها ، وحساب الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها ، ثم قياس مدى ملاءمتها^(١٨) .

وعلى آخرون إن الإدارة الاستراتيجية هي : " عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة ، وأهدافها ، وتحديد استراتيجيتها كميلاً ، يلوح الأمل في براءة متعمدة مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات ، وغنوم مدى التقدم ، وتنسج التكملة " (١٤) .

ويعرفها ويلز (Wells) بشكل إيجازي بقولها "مخطط منظمي لتعريف وصنع القرارات الهامة ، وقاس أداء المنظمة نحو رؤيتها" (١٥)
التوجه الاستراتيجي

في نظر بيزوت Biotot " إن مخطط التوجهات الاستراتيجية" يشمل سلوكاً تنظيمياً يستهدف الربط بين التخطيط الاستراتيجي ، القائم على أسس من العقائقي والمعلومات الكلية والقدرات المنظمة الجهازية للتعبيل والتوظيف ، وبين الفكر المستقبلي القائم على التوقعات غير الأكيدة لما يمكن أن يحدث من أحداث ، وعلى ما يجب أن تتولى به المنظمة من أدوار لمواجهة التحديات المرتبطة بها ، من خلال عملية اختيار لما يحسن التأثير السريع من اضطرابه ورغم ، غير أنهم قلقي القائم على الحس Instuitive Understanding ، للوصول إلى تصور ما يمكن أن يرشد المنظمة ليروجه جهودها في المستقبل (١٦) .

ويوجه عام ، فإن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي يعد من الأمور الضرورية بالنسبة للمنظمات المعاصرة ، خاصة إذا كانت المعركة متصلة عن قراراتها الاستراتيجية في إطار مفهوم المساءية " Accountability " والإدارة الذاتية " Self management " ، إذ أنه يتيح لها تنظيم أحوالها ومواردها " & Resources " باستمرارية حتى يمكنها مواجهة ما يحمله المستقبل وما يفرسه عليها من تحديات .

الروية الاستراتيجية:

يذكر كل من ستركلاند وسيمون أن " الرؤية الاستراتيجية هي خريطة لمستقبل المؤسسة ، التي تسعى للوصول إليه ، وتشمل السبع البيني الداخلي والخارجي ، بما في ذلك من جوانب تكنولوجيا وجغرافية وجهات منافسة ، فهي تتلخص لخلق مؤسسة متطورة ، وتوجب على مؤل إلى أين نريد أن نذهب ؟ ، أما وصف رسالة المؤسسة ، فوجب على مؤل من نحن ؟ وماذا نعمل ؟^(١٩) .

وبذلك اتجاه أكبر يرى أن الرؤية كعقد بين ثلاثة مفاهيم هي^(٢٠) :

١. أنها الأهداف العامة المشتركة التي تسلم لذهبات كل الأفراد ، والمخلص كل المهام .

٢. ولها فكرة القاء على اتكلا الرؤية المسيحية للمؤسسة ، من خلال معرفة واقعها الفعلي ، الوصول إلى الصورة المستقبلية المرجوة .

٣. ولها فكرة المؤسسة من خلال ما فيها على معرفة أين نذهب ، ثم وضع لتصور لتسميها ونقها مستقبل ، وخط سير هذا البناء لتخطيط وتخطيط الأهداف السياسية المرجوة .

وعلى ذلك نعرف بأنها " إن الرؤية الاستراتيجية هي تصور المستقبل المرجوب للمؤسسة ، تقوم على دراسة ماضيها ، ووضعها لادخلية ، وما ينتج من مؤلفات القوة والضعف ، وما تعرض له من خبرات خارجية ، قد تمثل فرصاً أو مخاطر مستقبلية " .^(٢١)

وبذلك يوجد مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي نلخصها فيما يلي^(٢٢) :

الاختيار الاستراتيجي :

هو نوع من التفكير المنطقي المتشامل يركز على هدف محدد مسبقاً كما ورسناً ، وكيفية ومكاناً ، عن طريق خطوات متتابعة واتساعاً في الاختيار لتنتشر لتشمل البيئة والتفكير هنا أسبق من التنفيذ .

الخطوات الاستراتيجية :

الاختيار المتبادل الذي يتخذى للقرار من بين البدائل المقترحة لتحقيق رؤية شاملة للمؤسسة ، ويتم في المستويات الإدارية العليا ، ويطلق عليه أحياناً " الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice " أي الاختيار من بين البدائل المتاحة ، وحل الاختيار الاستراتيجي مناسب للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المؤسسة .

الجيوة الاستراتيجية :

هي المسافة الموجودة بين الواقع الحالي للمؤسسة وبين ما يسود واقع خطة الاستراتيجية أن تكون عليه في المستقبل .

التخطيط التكتيكي :

كفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم تحتاج إلى مستويات إدارية دنيا و إشرافية موجهة نحو تحقيق أهداف في ظل مستويات موضوعه ،
مستويات التخطيط الاستراتيجي :

يمكن القول بأن المناخ العام للتغيير السريع وعدم الاستقرار ، صانع هو مناخ الإدارة الإقليمية اليوم ، ويرد ما يلي (٢٢) :

١ التخطيط في مقابل التعاون :

قد أدى الإهتمام بالمهنية التنظيمية الموجهة عن طريق سوق العمل إلى منافسة المؤسسات التنظيمية لفرص بدلاً من تعاونها لكي يغطي كل منها لمخاطر هذه السوق والمستويات التنظيمية التي يتألفها دخولها . وقد أدى

هذا بالنتيجة إلى تطوّر المصطلح سحاً ، وتعلوّنهم مع غيرهم في مدرّسهم ،
وقيام قادة المدرّس بتولّيّة العمل التطوّعي في مدرّسهم ، مما صنع عنه
اهتمام بالمشاركة في العمل والأدوار .

٢ التّغيير في عقلية التّعليم :

ولقد أدت الحاجة إلى تكيف التّعليميّة نمو المتعلّمين ونظمهم ،
وبخاصّة في سنوات تكويّنهم في التّعليم الأساسي في المدرّس إلى اتّساع
ببنة مستقرّة . وقد كان التّحجّج لمتعلّقات تتعلّق بكتّابات تعليميّة زرعيّة «نبية»
وفي عصر التّغيرات الاجتماعيّة المتسرّعة ، أن مهمّة المدرّس بالتّعلّيل
للمستقبل .

وعكازة سبّوحة من التّحديات التي تُبرّر وجود التّعلّيل
الامتثاليّ منها التّوجّه الفلسفيّة ، والتي شجّعت في العديد من التّلاّت
التّعليميّة التّوجّه ، تتجسّد في تحويل مسارات التّعليميّة من مسارات التّعلّيل
للمستقبل في القوم ، والتّغيير إلى مسارات من الفترات الغير «مدرّجة إلى
أعلى ، واتّسمي التّعلّيل نحو التّعلّيل ، حيث أنّها سوف تتيح نظرة التّعليميّة
للتّعليميّة كسبّورة والتّعليميّة الفيسيّ والاقتصاديّ والحقّقيّ أيضاً ، بالإضافة
إلى التّأسيّ التّعليميّة الإعلاميّ في توجّهه رأيّ التّعليميّة حيث أنّه يتمّ بهنّ التّعليميّة
من التّعليميّة المتعلّقة سلباً ، بخلاف التّعليميّة من أيّة جهات متعلّقة لهذه التّعليميّة
لتجسّيب ، الأمر الذي يضاف من جهة التّعلّيل التّعليميّة من كونهما مهمّة
وقائيّة إلى مهمّة علاجية . تهدف إلى إزالة أيّ تغيير هو محمود ، كما أنّ
تصاعد دور التّعلّلات التّعليميّة سبّورة من التّعليميّة التّعليميّة لأيّ حادثة
متضرّرة في التّعلّلات التّعليميّة .

المسرة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

يوجد العديد من الفروق بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى ومن أن توضح في الجدول التالي (٣٢) .

جدول (٩)

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

م	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى
١-	• يحدد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه في المستقبل .	• يبتلي من الانحسار الحالية للكلية بالمستقبل
٢-	• يضع في اعتباره الكثير الذي يحدث في البيئة ولا يتأخر وجود حالة ثابتة للكلية	• يحدد على التغيرات الخطية وهذا دون النظر الظروف الخارجية
٣-	• يركز بصورة أساسية على التخطيط الاستراتيجي وإثارة ما للمنافسة	• يركز على الأمداء دون التعرض للبيانات
٤-	• يفتش في حالة الامتصاص الكلية	• يفتش في حالة وجود الفتح وإجماع
٥-	• يركز على كقول البيئة الداخلية والخارجية المدركة للتسمية	• يركز على استقرار التبعات المدرجة
٦-	• يركز على المستويات العليا المؤسسة في باسم تبعات التخطيط طويل المدى	• يركز إلى أن يكون من لئال لأعلى
٧-	• يهتم بمرأ الظروف والتحديات	• يهتم بدرجة كبيرة من التكاليف
٨-	• يركز على التوصل إلى درجة من تحقيقه ولكن لا يستبعد إمكانية بدرجة مختلفة على عناصر التميز	• لا يهتم إلا بتخطيطاً قصير هيكلي
٩-	• يستند على التكاليف لتكون نوعية في طبيعتها	• يركز على التكاليف الأصل على المستند

سمات التخطيط الاستراتيجي

يستند التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الصفات التي تكفل له النجاح في تحقيق أهدافه ، واستمراريته منها (٣٣) :

• **الشمولية:** أي أن تشمل الخطة كل جوانب الهدف ، أو الفرص لدى وصفت من أجله ، بحيث يمكن تلاقي الكثير من الأخطاء قبل حدوثها

• **الواقعية:** أي أن تكون التغيرات ، وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع ومشبهة مع الظروف الفعلية أو القبلية.

• **المرونة:** أي وجود قدر يسمح بالحركة ، ومواجهة التغيرات غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث للخطة.

• **التحسين والإبداع:** وذلك في الإمكان بتدقيق خصبة من الخيال

• **المصيرة:** حيث أن المستقبل يجب أن يكون موجهاً ، يمتد عبر المدى البعيد ، ويطلب تكيؤات جديدة ، عبر الصناعة والاقتصاد والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية والسياسية ، والعوامل التي تؤثر على الأحداث المستقبلية.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات .

من فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ما يلي :

• رؤية مستقبلية وتطورية :

داخل الهيئة التدريسية أو خارجها لأبد من الإكتراث في وضع رؤية مستقبلية وتصور لتشاركي التكليم ، والإجابة عن سؤال الاستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون ، وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية للمؤسسة.

أي يصبح لكل فرد في المؤسسة سهم شارك فيه ، وتكون السروح للتشاركية من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للسروح الفردية كلهم.

• زيادة الالتزام بحالة المؤسسة

أي مرد بشارك ويشارك في نجاح المؤسسة لأبد أن يدفع عهده ويؤمن برسالته لأنه شارك في صوغها ، ومساهم في بلوغ الأهداف المرسومة للمؤسسة.

• زيادة انضمام الشركاء والمساهمين :

أي مؤسسة تحصل على الدعم من تلخها (الأثراف والمساهمة) ومن خارجها ، لئلا يتهرب الخرجية لآهم جرمياً شاركوا في القيدة ووضع القور ، أي لآهم يسهم ويؤكد على القناء الموسمي .

• العمل على الأمور غير المأهولة والمؤقتة :

أي تحليل المصالح المأهولة والمؤقتة والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات لأي مشروع ، الأمر الذي يساعد على التحكم لآسي الأمور غير المؤهولة وإدارتها بفاعلية.

• تحسين نظام العمل للمؤسسة وإلزامها :

نتيجة للحصول على المخرجات الجديدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الاستراتيجي ، لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة سهل للمجتمع يشعر بتقدم مرسوم وإلزام القور.

• الحصول على القور المأهولة والمؤقتة :

أي مؤسسة أو مؤسسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لابد أن تحصل على مواقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة للتعليق بجهود أفرادها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

• تحسين القور المأهولة والمؤقتة :

تحقيق النجاح يأتي من اتفاق الجميع على المطلوب وبالتالي تقليل الاختلافات القربية بين العاملين ويكون النجاح هو شعار القور لآشخاص القور المأهولة وتطبيق شركتها في التخطيط الاستراتيجي ، فس يجب أن يتخذ التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فلكل من له دور ومبتور لأن الاستراتيجية مفعولة جماعية.

• تطوير المؤسسة كمنظمة مستمرة :

يسهم في جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة لو أنه
ول تكون مبنية على وليست رد فعل لمضادة معينة ، أي يجب أن تكون
عملية التطوير تتكرر متواصل بمعنى من خلالها المؤسسة إلى الجودة
والنمى المستمر .

• المساعدة على تفهيد الأهداف :

وفق لاحتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة
عملية منهجية متوازنة لتتوافق العمل الناتج .

• مستويات التخطيط الاستراتيجي :

هناك أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي هي : (الاستراتيجية المنظمة
- استراتيجية الناس - استراتيجية النشاط - استراتيجية الشخص الشخصي
- الوظيفية) .

وجدير بالذكر أن هذه المستويات الأربعة تتولد جميعاً داخل
الاستراتيجية الواحدة ، ولكي تقوم كل منها بدور على مستوى معين ،
لتحقيق الرؤية العامة للمؤسسة وذلك على النحو التالي (٦٦) :

لـ استراتيجيات المنظمة .

وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الاتجاه الذي تحدد المنظمة لنفسها ،
في ضوء المتغيرات البيئية حولها وتشمل أربعة أنواع من الاستراتيجيات ،
تعتبر المنظمة من بينها ما يتكسب مع ظروف المؤسسة ، وهي :

• استراتيجية الاستقرار (الثبات) : وتستخدم عندما ترغب المنظمة في
الإبقاء على المستوى الحالي من العمليات ، وتستخدم عموماً بعد الإنهاء من
مرحلة النمو .

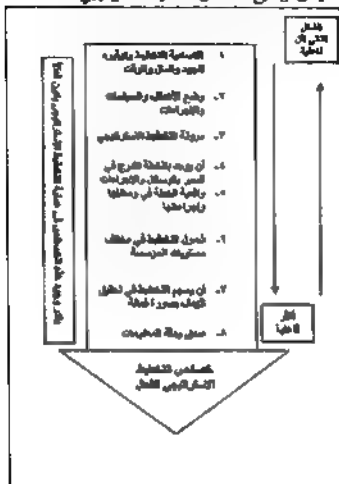
- استراتيجية النمو: وتستخدم عندما تريد المنظمة تحقيق معدل أعلى من التوسع في إحدى أو بعض صلاحياتها.
- التعميم أو التراجع: وتستخدم عندما تشعر المنظمة بضرورة خفض مبيعاتها أو حجم الفكرة المباعة بها.
- الاستراتيجية المركبة أو محظ: تعدد الاستراتيجيات وتشمل الاختيار ل استراتيجية أو أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.
- بد استراتيجيات التنافس
- ويشمل هذا المستوى ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي:
 - استراتيجية التركيز: وتشمل اختيار جزء من المنظومة ، وفكرتين عليه عن طريق تحقيق الجودة في هذا الجزء بحيث يحقق التميز للمنظومة.
 - ويشمل هذا النوع ثلاثة عائلات هي:
 - استراتيجية التركيز على العميل.
 - استراتيجية التركيز على المنتج.
 - استراتيجية التركيز المتوازن الوسطي.
 - استراتيجية التميز أو التميز: وتشمل تحقيق الابتكارات في مخرجات المنظمة عن باقي المنظمات.
 - استراتيجية قيادة التكلفة: وتشمل خفض تكلفة المخرجات مع الحفاظ على جودتها.
 - ج. استراتيجيات التشغيل
 - وهي الاستراتيجية الخاصة بكل نشاط مميز من الأنشطة التي تزاومها المنظمة.

الاستراتيجية التوجيهية :

وتلبي هذه الاستراتيجية في موقفة آتية بعد استراتيجيات المنظمة ،
واستراتيجية النظام ، وتتكون هذه الاستراتيجية من عدة الاستراتيجيات
التي يغطي كل منها إحدى التوابع الوطنية الأساسية للمنظمة من برامج
ومشاريع .

مبادئ التخطيط المبرمج في التخطيط .

يمكن برمجح خصائص التخطيط الاستراتيجي التالي:



شكل (٧٢)

الخصائص الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

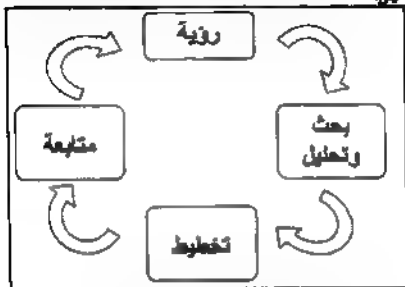
مفكر التخطيط الاستراتيجي

يتلخص مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الخطوات من أهمها (٢٠٠) :

١. الرؤية: وهي خطة مستقبلية تطرح في الذهن وتكفي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث بهدف رسم رؤية عامة للمؤسسة المراد وضع خطة استراتيجيتها لها .
٢. الرسالة: وهي تصور الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله ، وهي عبارة عن إجابات لسؤالات معينة عن المؤسسة ، ويجب عند صياغة الرسالة التأكد أنها مختصرة وواضحة ودقيقة وذاتية للناس ، وكل مؤسسة رسائلها الخاصة بها والتي تشكل هويتها .
٣. الأهداف: وهي النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل وتأتي في حدود الرسالة . وتحدد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق النجاح في أي أمر من الأمور .
٤. الإستراتيجيات: وهي الوسائل والطرق السبعة لتحقيق الأهداف التشغيلية لخطة الاستراتيجية .
٥. خطة العمل: وتحتوي كيفية تنفيذ الإستراتيجيات التي يجري تنفيذها والموافقة عليها والشروعات التنفيذية التي تنمىها ويجب أن تحتوي الخطة العمل على كل من:
 - تحديد خطوات تنفيذ الخطة.
 - تحديد موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة.
 - تحديد الأفراد المسؤولين على تنفيذ الخطة.
 - توفير الأموال المطلوبة لتنفيذ الخطة.

• تحديد المؤشرات التي يمكن بها على الانتهاء من فترة الخدمة بدجاح
ويوضح الشكل التالي أهم ملامح عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك كما

يلي:



شكل (٦٢)

ملامح عملية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي:

لا شك أن ظروف المنظمة ، وضغط الإنفاق الحكومي على التعليم،
وتطبيق المساهمة ، وغيرها لمرحلة فاعلة في تشكيل المفهوم الجديد
للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، في ظل الثورة المرتكزة إلى المدرسة
ولمصبح التخطيط المدرسي بحدوده الاستراتيجي الجديد ينسجم
بخصائص ومهام لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم مثل (٦٣).

• كونه يستند إلى رؤية Vision المدرسة ، ورسالة أو مهمة Mission

تعمل على توليداً على المدى البعيد ، وتحقيق ما تتمتع من مواصلات
المستثنى

« كونه يستند إلى أسلوب المصحح للبيئة الجسدية Environmental Scanning
تقرر مجموعة العوامل القاطنة فيها ، وتؤثر كم دافئ من
المعلومات .

« كونه يؤكد ' الأمن ' ويهيئ إلى تحقيقه من خلال الإتصال الفردي
والإداء المستمر .

« كونه يعتمد على الاستمرارية والمرونة متبعاً بالآراء به

« كونه يشهد له سلطة والوصوح ، في غير إختلال أو تسطوع ، على الرغم
مما يكتف البيئة الماضية من تحقيد وتكثرات متناقضة ومتضاربة .

ومن ثم فقد أُنشئ على المخطط المدرسي مطلقاً بأن يطمس
المدرسة بلوفاً وموقفاً خاصاً بها على خريطة المستقبل ، ولا يمتنع
خطياً استراتيجياً بهذه المدى لتحقيق رؤياها تلك ، أفضلاً ما يطرأه
المخططون والفكرانيون والمعلمين من أفكار ونهجيات مستقبلة في
اعتبار ، ليس بوصفها محدثات ملزمة له بشكل إجباري كما كان في
السابق ، بل بوصفها مؤشرات إرشادية تمكنه الاستعداد بها بشكل
اختياري .

ويمثل الشكل التالي مستويات التخطيط المدرسي ، وتحدد مراحله

للتخطيط الاستراتيجي فيها (٣٠) :



شكل (٢٤)

مستويات التخطيط المدرسي

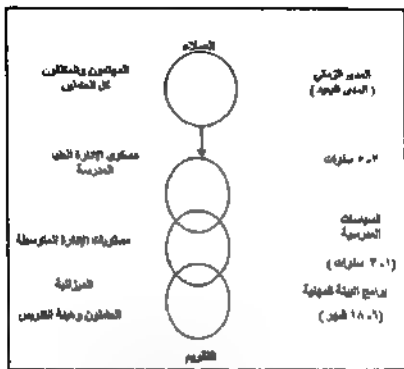
نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يمثل المنطلق الأساس لعملية التخطيط وفي جوته يتم المرحلتان أو المستويين التاليين للتخطيط. وهذا التخطيط يؤكد على ربط عملية التخطيط المدرسي كلها ببيئة ، ويهتم بالمدى الطويل والأهداف البعيدة ، منطلقاً من الواقع الراهن ، الذي يمثل طبيعته وتكوينه الخطوة الأولى للتخطيط ومنطلقاً إلى المستقبل نسائز التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

وترافق مسيرة تطور الاتجاه الاستراتيجي في التخطيط المدرسي مع تطور حركات الإدارة المرتكزة إلى المدرسة على مدار التسعينات ، بل وتكثرت مدخلاته للتخطيط نظراً حائزاً بما تضمنته تلك الحركات من

مصممين ومداخل ، إلى حد القول بأن ثمة تخطيطاً مدرسياً إستراتيجياً ينطلق من منطق الفاعلية Effectiveness approach ، وثمة تخطيطاً إستراتيجياً ينطلق من منطق التحسين Improvement approach ، و TQM ، ينطلق من منطق الجودة الشاملة Total Quality approach ، وهكذا^(٣١).

ونقد شهد النصف الثاني من التسعينات ظهور نماذج أكثر تركيزاً على الجهد الاستراتيجي من التخطيط المدرسي ، أصبح خلالها مكون جوهرى إلى منظومة التخطيط ، ألا وهو التطوير الفكري المستلهم المتمثل في تحليل النتائج المتوقعة والاستكشافية ، واستخلاص توجه إستراتيجي خاص بالمدرسة يحكم عمليات التخطيط .

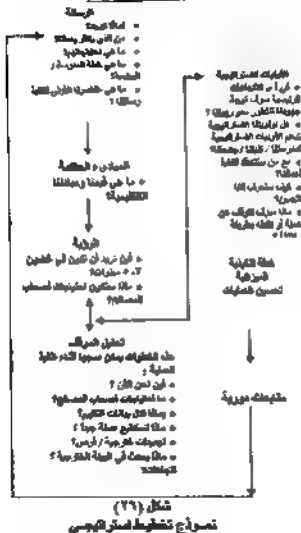
وفي نموذج وست برينهام West Burnham - على سبيل المثال - في مرحلة منتصف التسعينات^(٣٢):



شكل (٢٥)
مستويات نموذج التخطيط المبرمج عند برنهام

وبذلك يوضح الشكل التالي نموذجاً آخر للتخطيط الأستراتيجي، يركز على هذا البعد كما يلي^(٣٧)

نموذج تخطيط استراتيجي



هوامش التعليل

- Developing Strategic Thought, London, McGraw- Hill, 1995, P.40.
- ٢- أحمد علي الحاج: التخطيط التزوي: إطار لمستقبل تصوي جلود ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٢ ، ص ٩٥
- ٣- محمد السعد عبد المتصور: التخطيط التزوي في الدول العربية ، بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان " المفاهيم والأساليب الحديثة في التخطيط التزوي "، المنعقدة في مقراتون القاهرة على فترات ١٥ - ١٩ سبتمبر ١٩٩١ ، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية مع الجمعية القومية المصرية لليونسكو ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ص ٧ - ٥ .
- ٤- شكري محمد اتشي: ' إدارة العلاقات التنظيمية ' رؤية معاصرة للأصول العامة ، دار المنزف ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ١١٧ .
- ٥- تهادي التزوي: التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي رؤية مستقبلية ، مجلة كلية التربية ، المنصورة ، العدد ٢٠ ، ج ٣ ، ١٩٩٣ ، ص ١٣٥ .
- ٦- محمد عزت عبد الموجود: مقامة المترجم في كتابه: جون م برابون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية ، دابل هل ندم الإنجاز المؤسسي واستراتيجته ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة ليدس ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٩ - ٢٠ .
- ٧- جون م . برابون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية . دابل هل ندم الإنجاز المؤسسي واستراتيجته ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة ليدس ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧ .

8- Davies B.& Ellison,L.:School Leadership for 21st Century A Competency and Knowledge Approach, London, Routledge, 1997,P.81.

9- G.Dessler Management Leading People Organization in the 12st Century, New Jersey, Prentice Hall,2002,P 162

١٠- حماد خليل زاهر: نظم الفكر منسجور استراتيجي ، دار مسك
للمصاح، الكويت ، ١٩٩٢ ، ص ١١٣ .

١١- إبراهيم بنزيق، الفلكل لمصر المستقل في السياسة والتنمية
البلدية والبحث العلمي ، نسبة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ،
القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٢٨٠

12- Dalin, P.: School Development, Theories and Strategies, London ,Cassell, 1998, PP 133-135.

١٣- عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل
إعادة هيكلة القطاع ، مشروقة المطاط ، المكتبات الكبرى بمصر
للعلم العربي ، الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٤ .

14- Thompson, A.& Strickland T.R.A.J.: Strategic Management Concepts and Cases, New York, MC Graw Hill, 2001, P.6.

١٥- أحمد سيد مصطفى: إعادة المولة البلدية : منظور فقريّ العسدي
والطبرين ، الدائر المراف ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥ .

16- Wells D. Lundyey: Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Highway, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, 2004, P 4.

17- Buot, M. Preparing for Turbulence, Op.Cit.,P 38.

18- Thompson, A.& T.R.A.J Strickland, Op.Cit.,PP 6-7

19- J.Macbeth & P. Mortimore: Improving School

Effectiveness, Buckingham, Open University Press, 2001, P 130.

٢٠- فلان محمد عرقزي: تطوير التعليم الإلكتروني بين الواقع وتحديات المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠٠٨ - من ٥٣ .

٢١- محمد مجري حاتم والسيد السيد محمد البحري: تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة، من ٨٥-٨٦ .

٢٢- أحمد إسماعيل عبي وفتاح محمود خليفة: إدارة دور التحصيل ورياض الأطفال ، دار الفراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، من ١٧٥ - ١٧٦ .

٢٣- محمد مجري حاتم والسيد السيد محمد البحري ، مرجع سابق ، من ٩٠ .

٢٤- أحمد محمد بوزير: التخطيط للتعليم والتدريب للقرن الحادي والعشرين ، أوراق عمل الندوة التربوية المؤتمر السابع والمثرون لمنظمة في جمعية المعلمين الكويتية في الفترة من ٢١ - ٢٤ مارس ١٩٩٨ ، جمعية المعلمين الكويتية ، ١٩٩٨ ، من ١٠ - ٣٧ .

٢٥- محمد مجري حاتم والسيد السيد محمد البحري ، مرجع سابق ، من ٩٢ - ٩٤ .

٢٦- ينظر على سبيك المثال :

- أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية: أسسها ونظرياتها لتخصصات الكتب الجامعي الحديث ، الإبتدائية ، ١٩٩٩ ، من ٧٥-٧٦

٢٧- محمد مجري حاتم والسيد السيد محمد البحري: مرجع سابق ، من ٨٩

٢٨- المرجع السابق ، من ١١٣ - ١١٤ .

٢٩- ينظر على سبيك المثال :

- محمد فريد السمن وعلي الشريف ومحمد سعيد سلطان : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٩٧ - ٧٠٥ .
- عهدة سعيد خطاب : مروج سابق ، ص ٤٩ - ٥٠
- 30- Brent Davis et al.: *Education Management for the 1990*, Longman, USA, 1990, P.34.
- 31- Susan C. Stone: *Shaping Strategy , Intended School Planning Planning in the 1990*, National association of independent School, 1993, PP 5-6.
- 32- West Burnhan J.: *Strategy , Policy and Planning in Bush, T and West - Burnhan J, The Principals of Educational Management*, Horlow, Longman, 1994, P.80.
- 33- University of Wisconsin in the Madison: *Office of Quality Management ,*
(www.wia.graphica.wisp.model.usd), 2003, P.41.

الفصل التاسع

الجودة في التعليم وتطبيقاتها

- مقدمة
- مبررات الحاجة إلى ضمان الجودة في التعليم
- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- الجودة في الإسلام
- مفهوم الجودة
- تعريف إدارة الجودة الشاملة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مؤشرات الجودة في التعليم
- نماذج إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم ضمان الجودة
- سبل اعتماد ضمان الجودة في التعليم الجامعي

الانتماء للثقافة التي هي في التغير والتطوير

مقدمة

بعد فترة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية المهيمنة والتي تلعب دوراً حيوياً ومتميزاً في معالجة المنظمات على اختلاف مهامها وتعليماتها البشرية على البقاء والمنظمة في بيئة شديدة التغير، سرعة التغير والتحول، متركزة في ذلك على ثقافة التحسين المستمر، من خلال منهجية فكرية وعملية متكاملة الأدوات والوسائل والمعايير والتقنيات، يمدد ثقافة التغير رغبة في إرضاء الجميع عالمياً، وسعياً لتحقيق الأهداف على المستوى قصير وطويل المدى.

مقدمة الحاجة إلى ضمان الجودة في التغير:

في مؤسسات التعليم تواجه الكثير من التحديات في هذا العصر الذي يوصف بأنه عصر التساؤلات المفتوحة التي كسرت فيها شبكات الاتصال والمعلومات العامة للعواقب والتحديات، وسهلت التواصل بين الشعوب وأثرت لتجعل أمام الأفراد الوصول إلى مقاعد ومعلومات ضخمة ومتنوعة بسرعة مذهلة، مما جعل السباق الدولي مصحوباً للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة التي من المتوقع أن تكون المحرك الأساسي لقوة لأي نظام عالمي يتمثل بسرعة هائلة.

ومن أبرز التحديات التي تفرزها على مؤسسات التعليم تطوير مخرجاتها التعليمية ونمطها مفهوم الجودة الشاملة عالمياً^(١).

الثقافة العلمية والتكنولوجية

لقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعتمد أساساً على العقل البشري والالكترونيات الدقيقة، والكمبيوتر وتوليد المعلومات وتكاملها

واحترازاتها وأسرع جاعها وتوصيلها بسرعة متناهية إلى ما يسمى بمصر
الإدارة فائقة السرعة ، وأصبحت المشكلة الآن في مصر لا تكمن في كيفية
توليد هذه التكنولوجيا الجديدة ، بل كيفية الاستغلال الأمثل لتخصص نوعية
الإدارة.

إن الكمدى الحقيقي الذي يولده مؤسسات التعليم في مصر الآن هو التطور
التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات التي غيرت أسلوب الإنتاج وأسلوبه نشأ نوع
الانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع ذي إنتاج كثيف المعرفة.

الثورة المعرفية:

تسببت ثورة المعلومات التي نشهدها حاليا في تضاعف المعرفة
الإنسانية في فترات زمنية قصيرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين
فقد بسج سنوات ، ومن المتوقع أن تتضاعف في السنوات المقبلة خلال
فترات أقصر فقد يشاهد عشر شهورا (أقل من عامين).

وفي ظل ظاهرة العولمة (Globalization) تحول الاقتصاد
العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة بعد أن كان اقتصادا يعتمد على
مستودع لمصنوع ورأس المال والمسلحة التقليدية، ولأسلوب يطلق عليه
الاقتصاد الجديد (New Economy) وبذلك أصبحت قوة أي دولة تعتمد
في رصيدها المعرفي في هذا العصر المرتفع بدخول الألفية الثالثة وهو
مجتمع المعرفة 'Knowledge Society' حيث تنخر المعرفة العلمية
والتكنولوجية بحوالي (80%) من الاقتصاد بعض الدول مثل الولايات
المتحدة الأمريكية واليابان وسنغافورة والهند، ويعتمد مجتمع المعرفة
بمظهر مجتمع التعلم الذي يتيح كل شيء فيه فرصا لتعلم لمعرفه ويخطط
لحسن، ويعتمد ليعول مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذلك.

في ظل عولمة النظام الاقتصادي لم تعد الدولة قادرة على أن تحل
 بمحور عن المنافسة العالمية الممثلة ، وإن ما يحتاجه هو ضمان الجودة
 لكيهة تتعامل المؤسسات في هذا الحاج لتتفسي ، وتصبح أهمية الإصدار
 الجيد للطلاب في الأسواق التي بها تزايد المنافسة أمراً ضرورياً ومن ثم
 يستدعي الأمر التركيز على تعليم المهارات للطلاب أكثر من التركيز على
 النظريات والمعارف ، ومن ثم إعطاء الاهتمام الكافي للتدريب العلمي
 والتعليم الذاتي من خلال الممارسة العملية ، وهذا بدوره يضع الجامعات
 أمام تحديات عليها أن تواجه من خلال صناعة نظام متكامل للتفكير مع
 مؤسسات الإنتاج والخدمات المحيطة بها لتوفير الفرص المناسبة للتدريب
 الميداني وتكسيهم المهارات والخبرات التي تضمن تحقيق المؤسسات
 والعمير العالمية المرتبطة بالإنتاج والجودة في أداء العمل.
 التطوير التقني في الفترة الأخيرة الشديدة:

بدأت نشأة الجودة كنظام إدارة شامل في اليابان مع بداية تسعين
 العشرين ، وخاصة عندما طبقت مبادئها على الشركات الصناعية اليابانية ،
 وبعد نجاح منطلق التطوير في تحقيق الأهداف التي طبقت بها ، انتشرت هذه
 الفكرة في العديد من الدول الغربية^(١).

يرى نك غيل أن مفهوم أسلوب الترويجية القديمة، التي ترجع إلى
 حضارة بابلي والملك البابلي "حورام" قبل حوالي خمسة آلاف سنة ، حيث
 وضع أحد ثلاثة جوائز لحالات الإكمال والتصور في الأثناء^(٢) ، كما وجدت
 فجونا فيما لديه المصريون التزاماً من أهرامات ومطبخ وإلزاماً صريحاً على
 جدران من ألقابهم في القلوس ، واتسم النظام للخدمة التي يؤدونها^(٣)

وفي الحضارة الإسلامية أصبحت الجودة في أداء الأعمال مسجلاً على وأسلوب حياته، وأصبح الفرد المسلم ملقّباً بـ"مُتّقين عمله" وضمّاه لحلقته سبحانه ليظهر تقديراً والآخره قوله تعالى: "إِنَّا لَا نَضَعُ لَاحِدٍ مِنْ أَعْمَالٍ" (الكهف ، ٣٠) ، وقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "إِنِ اللَّهُ بِحَبِّ لَاحِدٍ أَعْمَالٍ أَحْكَمَ عَمَلًا لَنْ يَنْقُتَهُ" والآيات والأحاديث الدالة على نفسك مهتدة في كتاب الله وصحيح السنة النبوية.

لقد نشأ نظام الجودة الشاملة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد الأكاديمي الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Deming لدى لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة. وقد فُكّر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والطرق الهندسية في منتصف الخمسينات عندما تم نشر أول مقالته عام ١٩٥٦م عن هذا الموضوع في مجلس Harvard Business ، حيث تمكنت من إدخال وأساليب دراسة الجودة تحديداً كبيرة، فضلاً عن استخدام ديمينج Deming مدخل الأساليب والمفاهيم الإحصائية لتحسين الجودة ، على حين وضع جوزيف جوران Joseph Juran الأسس الفلسفية ونظريات الجودة من خلال التركيز على عمليات الشركة ، وتنظيمات الجودة ، ومراقبتها والتحكم في مخرجاتها^(٩).

ولقد ركّز "فيليب كرومبي" Philip Crosby على أهمية العناية بالمخرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية. ولقد نفى عزمهم بأهمية تكثيف عمليات مراقبة الجودة وشارك فيه الطلوع جوسهم بالمؤسسة. وبعد سنوات من الحروب العلمية لثابتة نقلت أفكار الأمريكي إدوارد ديمينج "سلسلة النظرية الجديدة في الإدارة إلى اليابان^(١٠).

لقد كان القادة المرموقون بعد الحرب وشعاعون إلى إعادة بناء اقتصادهم ، فلم يصب مبادئ "مينج" هي ورقة المحتوى التفصيلي لدى أفراد. ولكن بعد أكثر من أربعة عقود من الزمن أصبحت المنتجات المبتكرة مطلوبة على المستوى العالمي. لقد جعل أزمة الفجوة الياباني من نظرية "مينج" في الإدارة التي يسميها البعض "إدارة الجودة الشاملة" ظاهرة أعيد الاكتفاء إليها في أمريكا من خلال تركيزها على صناعات إحصاء الزبون وعرض السلطات إلى الموظفين ، وجود المنتج .. لقد بدأ المدير الأمريكي يشعرون بها بداية من مصممي السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية^(٢٦)

وعلى مسجد التصاع الأوروبي كانت الفترة من ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٧٩ من أخصب الفترات اهتماما بالجودة ومبادئها ومؤشراتها الفنية، حيث أصدر معهد المواصفات والمقايير البريطانية هذا مواصفات الجودة عام ١٩٧٢، ١٩٧٣، ١٩٧٤، وفي عام ١٩٧٩ أصدر المعهد مجموعة من المواصفات المخصصة للأغراض التجارية وكل من نتيجة تزايد اهتمام الدول الأوروبية بالجودة وجعلها نتيجة لمتابعة إنشاء المنظمة الدولية للمعايير التي شملت - منذ عام ١٩٩٥ - مواصفة المواصفات الخاصة بالجودة وإعادة إصدارها كما ظلت بوضع مجموعة مقررات لمواصفات أخرى جديدة أدت إلى الوصول لمجموعة من المواصفات القياسية أطلق عليها عائلة المواصفات القياسية ISO9000. ولقد شملت أكثر من دول العالم المواصفات التي أصدرتها المنظمة باعتبارها مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمية^(٢٧)

الجودة في الإسلام -

إن مفهوم الجودة الشاملة مفهوماً إسلامياً له أصوله وجذوره في مجال التكليم الإسلامي ومجال الصلاة عند المسلمين ، وليس صحيحاً أنه ونجد الفكر القرآني المعاصر وثقته يتضح كما يلي :

لقد جاء الإسلام الأجر على قدر العمل فقال تعالى " ولكل درجة مما عملوا " وليس لهم أجرهم بأحسن أعمالهم وهم لا يظلمون " [الأصفاء : ١٩] أي لكل درجات حسب عمله ، وهي دعوة للعمل والإنجاز ، إنجاز يطلق عليه رب العباد ويهدي به ، إنجاز يؤدي إلى مغفرة من الله تعالى ، وفي ذلك يقول الرسول (صلى الله عليه وسلم) : " من بات كالأمان من عمله بات مغفوراً له " .

وحين يدعو القرآن الكريم إلى العمل والإنجاز فإنه يدعونا أيضاً إلى العمل المطلق الجاد ، حتى أنه يجعل مسألة خلق السموات والأرض أمراً جاءت لإثباته ، بل إنهم ليس لهم أجر عمل ولا أجر عمل ولا أجر عمل ، بل هو تبارك وتعالى " الذي خلق السموات والأرض ليعلم أعمالكم " [الملك : ٢] وقوله تعالى : " وهو الذي خلق السموات والأرض في ستة أيام وكان عرشه على الماء ليعلم أعمالكم " [هود : ٧]

كما يؤكد الإسلام على أن يحصل العمل بعد مسألة شرعية لقوله تعالى " إن لا ينجح أجر من أئمن عملاً " فترى على كل فرد مسؤولية نصيب لافته ، ورفع عبثه إلى أقصى درجة بمخطويعها مستنداً لقوله تعالى " فاتقوا الله ما استطعتم " محذراً الوصول إلى المستويات القياسية والمميز في المواصفات التي يتطلع إلى وصل إليها الإنسان ، وهو منها يتعلم ما أتت عليه القدرات المتخصصة من حياطة شروط الجودة إلى

تحقق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة. وذلك من طريق محارلاته المتكررة وإجرائه للتقنين بالصل على وجه مستحكم ويدور بصورة هبة.

وفله سبحانه وتعالى فتجلى صور إقبال مستحبه في كل شيء في هذا الوجود ، قال تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفترون " [الفصل ٨٨] إنها إشارة إلى صنع الله وجوده في الكون لتفقدى - نحن الجدد - بالخلق البرى سبحانه وتعالى في صفاته ، ولجعل الإصل لى أن يكون رهنأ في كونه وصله .

وإذا كان الإسلام يأسر بالصل والإبهاء والإكثار قدر المنطقة لى هناك كثيرا من المفاهيم الإسلامية ذات العلاقة بمفهوم الجوده مثل الإحسان لىل تعالى " وأحصلوا إلى الله يحب المصدقين " [البقرة : ١٩٥] ، وقد أحسن الله كل شيء خلقه وأحكمه وفي خلقه يقول تعالى " الذي أحسن كل شيء خلقه " (السجدة : ٧) فإذا كان الله سبحانه وتعالى خالقاً يحسن كل شيء ألا به سبحانه فى أملاكنا ؟

ويؤكد رسول الله (صلى الله عليه وسلم) على أهمية إقبال الحسب ومدى حب الله له فيقول (صلى الله عليه وسلم) " لى الله يحب إذا حسن أحسنكم صلا لى يلقه " .

ومن لزوع ما جاء عن النبي (صلى الله عليه وسلم) فى الحديث على لىل قوله (صلى الله عليه وسلم) " إذا قلت على أحسنكم أقببه لى بده لمسة تفرسها " فالمسلم مطلق بأن يعمل لىل لىل سواء اقتضح بشرات أيد أم لم يقتضح حرصاً من الإسلام على مواصله الصل ، فتكح مند الرعى الإسلامى وحتى مباحة الصواب ، والصل بهذا المفهوم وتسمع لىل

نشاط الإتقان ويوجد الجودة كلها عملاً وكذا من أجل الإنجاز المستمر ،
وعلى أحد الشبكتي التي تؤكد مفهوم الجودة الثلاثة لدى السلف.

وإذا كان الحال يلعب دوراً في جودة المنتج ، فإننا نجد حرمون
الإسلام على إكمال الأعمال حتى تتبو جودة في مظهرها ، وذلك نسرى
تشبيه رسول الله (صلى الله عليه وسلم) برسالة الإسلام بما فيها من
رسالات كرجل يلى ذلراً فلكملها وأحسنها إلا موضع لبه فمجلس الناس
بخطونها ويتصرون ويتولون لولا موضع لبه فلنا لبه^١
مفهوم الجودة:

يشير المصمم الوسيط " إلى أن الجودة تعنى كون شئ جيداً ، وفعلها
"جداً" والمكبلة مصدرها من لاد "كف" ، وكيفية الشئ تعنى حاله وصفته^(١) .
ويعرفها ألبوس "ويسر" بأنها درجة الامتثال أو الظهور لانس
بملكها شئ ما أو منتج ما ، كما أنها قد تعنى درجة المطابقة مع المعايير
الموضوعة^(٢) .

ولقد مر تطور مفهوم الجودة للثلاثة بأربع مراحل هي^(٣) :

المرحلة الأولى: التفتيش Inspection

هذه العملية لا تمنع وفروع الفحص. فهي تقتصر على إجراءات
التفتيش والتقصص لاستبعاد المنتج دون أن تتعرف على أسبابه لمنع
تكرره مرة ثانية ، فالفحص قد وقع خطأ وما على التفتيش إلا اكتشافه
وشحاده.

المرحلة الثانية: مراقبة الجودة Quality Control

من أهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع
تكرره ، ولم يعد التفتيش من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه لمع يشمل

التصميم والأداء مستخدماً في تلك الأساليب الإحصائية المستخدمة وقواعد البيانات والمعلومات ، مما أسهم في التمييز لظهور المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة ضمان الجودة Quality Assurance :

تغطي هذه المرحلة بمفهوم الأخطاء الصخرية "منع وقوع الأخطاء Zero Defects" وليس مجرد استبعادها ومعنى ذلك أن الجودة تثبت في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة المراقبة، أي أن تكبد (ضمان) الجودة يكون من المنهج وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين التصميم المنتج وتطوير مراقبة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

المرحلة الرابعة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

أصبحت الجودة عملية شاملة لمختلفات النظام وعملياته ومخرجاته، وهي شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، كما تعني هذا الانتهاء المسبقة من عمدة (الأنس) وهي الزمن الممتد، وهي تعني أيضاً العمل القوي من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم. وكان من الطبيعي أن تنقل هذه المفاهيم إلى التعليم.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

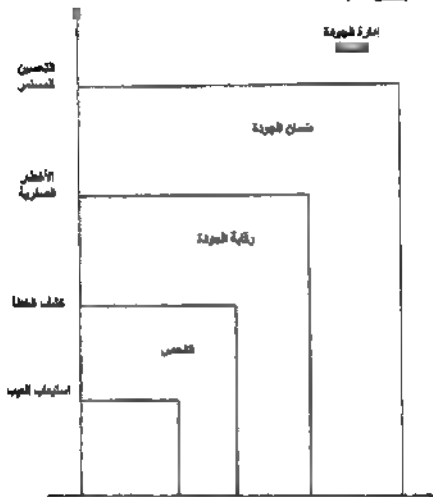
تعددت وتفرعت التعريفات للمرحلة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي.

- أنها شكل تعاقبي لأداء الأعمال بتحويله المولعب والتعرفات لكل من العمليات والإدارة لتتضمن الإنتاج والجودة بشكل مستمر ، مستخدمة طرق العمل باعتبار ذلك يتضمن القوي الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة فإلحاح في أن منظمة وهي. الإدارة التشغيلية ، تتنصق المستمر في العمليات ، واستخدام فرق العمل⁽¹⁷⁾.

إنها جلسة إدارية تهافتت الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستهلكين ، وتحقيق وصول الجامعة إلى أهدافها وتضمن لها التنمية العلمية ، والنظام المرفقة في المحل العلمي والبحثي ، بما يؤدي إلى انتهاء إلى الفوق، والتعزيز^(١٤).

- إنها غاية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التنظيمية والتقنية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسات التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسات^(١٥).

وبشرح الشكل التالي المراحل التطورية الأربعة لمفهوم الجودة
الشمولية^(٢٦):



شكل (٢٧)
المرحلة التطورية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة

اهداف إدارة الجودة الشاملة:

- أثرت عدد من الدراسات على أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الأهداف التالية^(١٧):
- ضمان الأداء الصحيح السليم في المرة الأولى مع العمل على التحسين والتطوير المستمرين.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تخطيط كافة الجهود ومطابقة النتائج بالأهداف الموضوعة للمؤسسة التعليمية.
- تكوين ثقافة تعليمية تلجج على رفع كفاءة الأداء وتحسين المستمر.
- زيادة إنتاجية كافة عناصر وعصاف المؤسسة التعليمية.
- تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية وبين مرافقها.
- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية المتلاحقة.
- ضمان تغطية المواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وإمكانيات المدرسة التعليمية.
- للتخطيط لعمليات مراقبة الجودة بالتفصيل والمتابعة، لتكوين المؤسسة التعليمية من النمو والاستمرار.
- زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية.
- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانات القدرة على التنافس على المستويات الكريمة والدراسة.
- أصن ومبدأ إدارة الجودة الشاملة هي التعليم:
- تتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تمثل الأسس التي تقوم

عليه وقد حددنا (١٩٩٣) E. Deming في ثقافة مبدئي وهي رخصة العمل ، توفير السلطة ، الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفهم ، لتخصيص المستمر والتقييم الذاتي ، العمل الجماعي (عمل الفريق) ، إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتعاون ، بحل المشكلات المتبع المشكلات ، ولتقليل القريرية

وبناء على ما حدد Deming وأشرت إليه الدراسات تسببت من مبدئي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، أمكن تحديد أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة المؤسسة التنظيمية في:

« التأكيد على رخصة العمل الداخلي بالمؤسسة التنظيمية والمخارجي المرتبط بسوق العمل، وذلك بإجراء مسح دوري للبيئة والخدمة التنظيمية.

« التركيز على جودة العمليات داخل المؤسسة التنظيمية وذلك بإنشاء آليات خاصة بالاتصال والالتزام العمل لمشاركين فرعيين، والتكامل في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التنظيمية ودعم ثقافة التميز المستمر ونظائير الإنجازات بالمشاركة التنظيمية داخل وخارج المؤسسة التنظيمية.

« توفير السلطة للفريق العمل، مما يتيح الصانع المزيد من الثقة والتمهيد بهم ككبار وكفكر أصوة ، ويمكن العمل بالمعركة - نظير وكلاء ومخمين أوائل - من المشاركة الفعالة في صناعة القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف والقضايا المعقدة والتحديات.

« تعداد القرارات المبنية على الحقائق والبيانات الإحصائية شريطة تخصيص هذه القرارات: استراتيجيات الطلاب وكافة المشاركين بالمؤسسة ومفاهيم الأداء واتهم المستمرة، ورغبات لولاء الأمور ومتطلبات سوق العمل.

• إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتكوير، فوشر المعلمون بالمدرسة من نظر روكلاء ومعلمين ومعلمين مستخدمين حرية النقاشية للمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

• قدر، القيادة التوجيهية الموجهة على خلق رؤية تنظيمية مشتركة لتطوير إدارة مشتركة للعقل الجيدة، وإثبات ثقافتها كأساسية للتعليمية بجانب تحرير التزام تلك القيادة بشفافية التكوير بين المعلمين والمعلمين بتلك المدرسة. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يشطب تطبيق فكر ونفسية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجديد من المتطلبات من أهمها:

الانتقال إلى الإدارة العليا ونصمها على إدارة الجودة الشاملة والالتزام به:

يؤكد نجاح إدارة الجودة الشاملة ونجاحها على مدى إرادة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة ، وإيجاد مركز تكافلي جيد للمنظمة ، ولتخرج تلك القيادة في صورة دعم ومؤازرة قوية من هذه الجهات لإدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها قرار إستراتيجي يمس مستقبل المنظمة ، حيث إن الجهات الإدارية العليا هي التي تملك القدرة على تطوير السياسة القديمة لتأكيد في المنظمة ، ويحدد هذا الدعم بالإعلان عن تطبيق هذا المنهج أمام جميع المستويات الإدارية ، ومدى أهمية تغيير الفلسفة القديمة وإحلال جميع العاملين بمدى حساسها للتطبيق ، وتخصيص الإنكسبات المالية البشرية اللازمة للتطبيق.

وإلى جانب ذلك ، على الإدارة العليا بالمنظمة أن تترك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة ، وما يتطلب على ذلك من رؤية واحدة

المنظمة وبدون انتفاع من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أي مورد
تبدل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب لتحقيقه.
١. التركيز على العملاء والمستفيدين والنتائج:

يجب أن تكون الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة المنظمة موجهة
باحتياجات العميل على المدى الطويل، فضلاً عن ضرورة تلأبس الخدمات
المنظمة مع احتياجات العميل.

وبناء على ذلك يمكن استنتاج أن:

أ- رضا العميل هو الفريعة التي تتم من خلال عملية تفاعل المنظمة مع
رؤسومها وكذلك كافة العمليات والأنشطة على اختلاف أنواعها بالمنظمة.

ب- الحصول على رضا العميل يعني أن نجاح وبقاء المنظمة، يستتب
لها صلاء جند وفضل من قوس بلقاء.

وتتضمن المدرسة صلاء من الداخل ومن الخارج، ويشمل صلاء
المدرسة من الداخل في الطلاب، وهم المستفيدون الأساسيون من العمل
المدرسي، إلى جانب أولياء الأمور والمعلمين والطلالين بالمدرسة، بينما
يشمل الصلاء من الخارج في المجتمع وأصحاب الأعمال، وهم خارج
المنظمة ولكنهم يستفيدون من مخرجات العملية التعليمية.

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق، أن التركيز على الصلاء أو
المستفيدين والعمل على رضائهم من خلال منع الأعطاء وأداء العمل
بمستوى من أول مرة وفي كل مرة يمثل الصبيل إلى برنامج فعال لإدارة
الجودة الشاملة.

٢. تطوير الخط القياسي الخاص بالمنظمة:

في تطبيق هذا المبدأ يتطلب توفر القواعد التي تمكن من تعبئة
مردود وثاقة الجودة لدى المعلمين ، وتتألف تحديد الاحتياجات الملأمة

والشريعة لتتفرد السل بتجاح ، وتلتزم بالخصيص المستمر الجوده ، وتبلى
نفسه منع الفضا وأيس مجرد كشفه ، والتركيز على تصحيح المسلمات
وليس على لوم الأستطس وعقوبهم ، ويعتبر تلك الأمور بمثابة تغييرات
لازمة لسلوك القواعد والإدري للأفراد الذين يتولون المواقف التربوية.

وينضاف إلى ذلك وجود القواعد التي تكسب القنطرة على تدور روضة
ومعوم الجوده وترجمة فكرها إلى أداء ، والإلصاق بالطرق التي تمكنها من
إدارة الموارد البشرية داخل النظام ، وتسفر عن تغييرات قنطرة تكسب
العاملين من أداء عملهم بتجاح ، وتكون لديها القدرة على حث الآخرين
على المثلثة الجماعية.

معنى هذا أن دور المدير ووظيفته في ظل تطبيق الجودة الشاملة
تتمثل في القيادة وليس في الإشراف. ويطلب هذا الدور من المدير أن
يصبح ميسراً ومرشداً مربياً ومطراً ومسانداً ومضهماً جيداً ومستشاراً
للمعلمين معه بدلاً من كونه رئيساً مهيماً.
التغيير الثقافي التنظيمية المطلوبة بالروضة

يمكن التغير عن ثقافة التنظيمية بأنها بيئة اجتماعية تتكامل على
مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي تسود داخل المنظمة
لدى جميع أعضائها

وتغيير ثقافة المنظمة يعني بسلطة تغيير سلوك الأفراد ، ولذا كانت
قيم واتجاهات الأفراد قد تحورت بالفعل ، لكن هذه التغيرات لم تترجم إلى
تغيير في سلوك ، فإن الثقافة لا تتغير لذا فإن تغيير السلوك يتطلب لحدراً
محدلاً وكفياً من التدريب. كما أنه يتطلب مقاييس ومؤشرات للمتابعة
للتأكد من أن المفاهيم والممارسات التي يتم تطبيقها والتدريب عليها قد تم
ترجمتها إلى تغيير في السلوك على أداء الوظيفة.

ويعلم من ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعداد الأفراد للتغيير وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة وتدريبهم على العمل كفريق في جانب تغيير القيم والاتجاهات القديمة وغير الصالحة.

أ. تعديل الهيكل التنظيمي:

ثم بعد الهيكل التنظيمي الهرمي (المسودى) الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه هذا الهيكل من مشكلات ووضع حواجز بين التقسيمات الإدارية، ومركزية السلطة وبطء اتخاذ القرارات والعجز للعمل، وضغط التسلسل بين التقسيمات الإدارية.

لما الهيكل التنظيمي المطلوب في ظل هذا المدخل فهو مكون من هياكل تنظيمية أفقية متكيفة مع بعضها البعض في صورة فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي المسودى الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينشروا للعمل نظرة كلية واتخذوا جزئية حيث يسهل انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، ويخفف من الروتين الذي يمكن أن يخلق نتيجة للعمل في هيكل التنظيمي التقليدي.

وفي هذا السياق يتم التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بل ضرورة التعاون بين إدارة المنظمة وجهات الامتثالية المتخصصة في تطبيق الجودة.

أ. توافر ثقافة تعاونية والاتصالات بالفرق:

في التطبيق الناجح إدارة الجودة الشاملة يتطلب مستوحي التكنولوجيا الحديثة كمصدر لحسم التفكير الإبداعي واتخاذ اتياه والاستخدام

التي لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم وتصميم التطبيقات والأنظمة الإدارية التي تقومها المنظمة.

إن نظام المعلومات بالمدرسة يتضمن قاعدة بيانات تتكون من المعلومات المتعلقة حول الحلول المدرسية، ومنها هيكلت الترميزية مثل التكلفة، والعائد، وكثافة المزايا، ومعلومات عن الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية أو المالية ، وكذلك معلومات عن المناهج والتجديدات التربوية ، وقد جميعها عناصر مهمة في بيئة نظم المعلومات على مستوى المدرسة.

وبالإضافة إلى ما سبق، يتضمن تلك القواعد بيانات مسمية باسم جمعها من الآباء وأعضاء المجتمع المدرسي حول أداء المدرسة وأدائها، وكذلك بيانات عن المستوى التعليمي للطلاب، وعن الجدول الدراسي وغيرها من البيانات التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

وهناك نوعين من الاتصال الإداري على مستوى المدرسة وهي: الاتصال داخل المدرسة ، والذي يشمل في العلاقات التي تربط أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وأخصائيين ووكلاء ونشطاء ومديرين، والاتصال خارج المدرسة، والذي يشمل في العلاقة التي تربط المدرسة بأعضاء المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بالمدرسة ومنها تقوية الإدارة، والانشغالات المدرسية، والمجالس المدرسية، مثل مجلس إدارة المدرسة، مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الأمناء.

ويلاحظ في المؤسسات التعليمية التي تطبق بتطبيق جاد إدارة الجودة الشاملة ثلاثة مستويات للتطوير الإداري، حيث يتم التركيز على الاتصال الفعالي بين الوظائف والأقسام، وإحراز الأعمال من خلال تفكير

بين الأقسام وليس من خلال التخصص الدرس فقط.

ويضاف إلى ما سبق اهتمام المدرسة بما يلي:

أ - وجود شبكة واضحة من الاتصالات الرسمية.

ب- توظيف الاتصالات غير الرسمية لخدمة الحاجة التطوعية وتحقيق أهداف المدرسة.

ج - دعم الاتصالات الأفقية بين المعلمين بعضهم ببعض.

د - الاعتماد على قنوات الاتصال المباشر مثل المجالس المدرسية

والاجتماعات واللقاءات بما يسمح بدمج العلاقات الطيبة بين المدرسة

والأبناء والمجتمع المحيط.

١٧-١-٢ نمو استقلالية المدرسة وتمكين الطالبين

يقصد بها تطبيق الإدارة لامركزية على مستوى المدرسة والعمل

معها كوحدة مسئلة لها صلاحيات ومسؤوليات مسئلة الإدارة لامركزية

تعتبر أحد مظاهر الإصلاحات في إدارة وتعليم المدرسة وإعادة البناء في

نظام التعليم.

ويعني ذلك أن سلطة المدرسة المطلقة للكلية للوزير مؤخرها

وتهيئة الهيئة التعليمية التكيف مع الظروف المتغيرة وسلطة تتوسع في

مواقعها ، وتشجع المعلمين سلطة مسؤولتهم داخل المدرسة هذا إلى جانب

منح المدرسة استقلالاً في اختيار الأفراد العاملين وإدارتهم، وتحديد جسر

من مضمون المنتج التعليمي وإدارة التمويل المتاح بهواسب تطويرة

محددة.

ويطلق على هذا الاتجاه نمو استقلالية المدرسة عند معيشتها من

بها: الإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management، أو الإدارة

فكافة على المدرسة : School Basic Management ، أو الإدارة من
موقع المدرسة : School Site Management ، أو الإدارة التعليمية
للمدرسة : Local School Management.

وعلى ذلك فإن التوجه نحو الإدارة الكلية للمدرسة يرتبط بزيادة
مستوى مشاركة العاملين في إدارة المدرسة، حيث تؤكد هذه المشاركة إلى
تمكن المدرسة من صنع القرارات التربوية التي تفي لاحتياجات المجتمع
التي الذي تلزمه ، ويسهل من الاستثمار الفعال للموارد المتاحة
بالمدرسة ، وتكفي العاملين من أفعال التجديدات في مدارسهم، الأمر
الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية ورفع مستوى الأداء
المدرسي.

وبعد تمكن العاملين أهد متطلبات نجاح الإدارة التشاركية، فهو
عبارة عن التمهد بالمسؤولية والسلطة لتفرض لهم من أجل إنجاز العمل
وفي مقابل هذه الثقة تكون هناك مسؤولية لهذا الشخص على إنجاز العمل
هذا.

وهذا يتطلب من قيادات المدرسية التأييد الكامل مع إقامة السور
المناسبة، وتوفير القوى اللازمة لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

مشاركة العاملين في كافة مستويات المدرسة:

حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمنظمة، ومن ثم ينبغي
تدريب جميع الأفراد بالمنظمة على إدارة الجودة الشاملة، ورفع نسبة
الإحباطة على العمليات، والمهارات الأخرى اللازمة لتحسين الجودة حتى
يمكنهم لمشاركة فعالة في طرق العمل.

ومن هنا التمسك يتم تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة وتوليد الفرص أمامهم للإقصاد عما لديهم وإعطائهم المرونة الكافية على صياغهم حيث يكون لديهم أفكاراً عقلية وواقعية مربطة مباشرة بعملهم، ومن ثم يمكن الاستفادة منهم في صياغات للتقويم وتصحيح الأخطاء وعمل المشكلات. لذا فإن إصاغهم في صرح الأمور للتقنية أمر ضروري ولا غنى عنه.

وفي ظل ذلك يجب أن تكون القيادة المدرسية مرنة ومبسطة أي للثورية، وأن تعد ذاتها للمقتبل من خلال وضع رؤية مشتركة، حيث يعمل القادة على حث العاملين باستقرار لوضع رؤية فردية للوصول إلى رؤية مشتركة للمدرسة.

وفي هذا السياق لمدير المدرسة وأطواره دوراً كبيراً على تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة. ووضع القرارات التي تنطلق بالعمل لتحقيق الجودة.

٨. أسلوب فريق العمل والعمل الجماعي بالمدرسة:

بعد أسلوب "Teamwork" أي أي منظمة أحد المفاهيم الأساسية لتتخذ إدارة الجودة الشاملة حيث يعمل على بناء الثقة وسهولة الاتصالات وتقليل الاعتماد المتبادل بين الأفراد من خلال التبادل المستمر للأفكار والمعارف والتجارب والمعلومات فيما بينهم.

ويلاحظ في المؤسسات التعليمية التي تتقدم بتطبيق مبادئ الجودة وجود مناخ مفتوح يتم بالثقافة حيث يتم تشجيع العمل كفريق مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية من وراء توليد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل أفضل.

ومستوى ثقافة العمل بروح فريق من الصفات المعمورة لتطبيق منخل إدارة الجودة في المدارس ، فكلمنا عدد المدرسة مفهوم العمل بروح فريق ، كلما أدى ذلك إلى دعم ثقافة الجودة في المدرسة ومن ثم كودها فاعلية المدرسة عن طريق العمل بروح فريق.

ويطلب ذلك من إدارة المدرسة بذل المستطاع لتدريب وتعليم جميع الأفراد العاملين وإعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تحتاجها الأجهزة والموارد والعامات الجديدة ، على أن يكون تطبيق التدريب وتقديمه على أساس منظم ومخطط ، وفي الوقت المناسب لمساعدة الفرق العمل على حل المشكلات المطحة.

ويطلب تفعل عملية التدريب في المؤسسات التعليمية إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتدريب تشرف إدارتها مهمة هذه الوحدات ومكافحة التحديات التدريبية والتربوية.

ويضاف إلى ذلك ضرورة تدريب المديرين والمعلمين على أساليب ومعالجة حل مشكلات الجودة وكيفية استخدامها، ومن أهم هذه الأساليب: العصف الذهني، تحليل السبب والأثر، تحليل قيرانات، الجدول الإحصائية، خرائط المراجعة، وغيرها

٥- الاهتمام بتطوير العاملين بالكلية وتكثيف جهودهم

يؤكد رواد الجودة الثلاثة على أهمية رضا العاملين في تطوير الفاعلية التنظيمية حيث يعتبرون أن رضا العاملين أمراً ضرورياً لندهم لتحصين المستمر ورضا العملاء ، كما يؤكدون على الارتباط القوي بين لرضا الموظفين وفعالية الأداء التنظيمي ومن الضروري الاهتمام بتطوير جهود العاملين نحو التحسين ومكافحة أخطائهم، ومقرحاتهم المدعمة المرتبطة به.

ويُخذ تحفيز العاملين صورياً عديدة من بينها: تمكينهم من المشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة واقتراح الحلول المناسبة لها، والربط بين حاجتهم داخل المدرسة وخارجها، وتحفيز سلوكهم وإلتزامهم الإيجابي وإشغالهم، وتقرير حوافز ومكافآت مالية وعينية لأفضل الأفكار التطويرية والمقترحات المبدعة.

ولإجمالاً لما سبق، يمكن القول أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازم توفرها للعودة حتى يكتب لها النجاح في تحقيق مستوى إدراك الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها. ومن هذه المتطلبات ما يرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، ومنها ما يرتبط بالأساليب المطلوب إتباعها لتلبية فصل، ومنها ما يرتبط بالنظم الإدارية المطلوب توفرها بالمدرسة. ولقد نتج أن توافر تلك المتطلبات يحمل طقس تحقيق التميز المستمر لجودة الأداء الوظيفي للكوادر العاملين بالمدرسة فمستوى مديرين ونظار ومكلاء ومعلمين وإداريين وغيرهم) يؤدي إلى التحسين المستمر للمماريات داخل المدرسة بما يتمكن إيجابياً على الأداء الفكري للمدرسة، وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين إنتاجيتها، ويصوم في نهاية المطاف لتتمكين المستفيدين (الداخلية والخارجية) والاستجابة لمتطلباتهم، ومن ثم يتحقق رضامهم عن الخدمة التي تقدمها المدرسة.

مؤشرات الجودة في التعليم:

يمكن تحديد بعض المؤشرات في المجال التربوي، نصل إلى تكاملها وتشابكها على نصين العملية التعليمية تمثل قيرما يلي:

المحور الأول: معايير مرتبطة بالمعلمين: من حيث الإلتزام وقيمة عدد طلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم، ورضاوة الطالب واستعدادهم للتعليم.

المعصور الثاني: معطير مرتبطة بالمعلمين: من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفاءاتهم المهنية، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع، ولعزيم المعلمين لطلابهم.

المعصور الثالث: معطير مرتبطة بالمتفحج التدريسية: من حيث أصالة المناهج وجوده مستولما، ومستولما، ومدى فاعلية طريقة وأسلوب تنفيذها ومدى رعايتها بالواقع وإلى أى مدى تمكن المناهج المتخصصة القومية أو المحلية الثقافية.

المعصور الرابع: معطير مرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجدوة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

المعصور الخامس: معطير مرتبطة بالإدارة التنظيمية: من حيث التزام القيادات بتنمية بالجدوة وتقرض السلطات، اللامركزية، وتغيير نظام الأندية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين، والقيادات وتدريبهم.

المعصور السادس: معطير مرتبطة بالإمكانات البشرية: من حيث مدى ولقاء المدرسة بالمتطلبات المجتمعية السبيل والمشاركة في حل مشكلات، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمولدها البشرية والفكرية وبين المجتمع بنظامه الإنتاجية والخدمية. نمذجة إدارة الجودة الشاملة.

ظهرت نماذج جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين، ومن أشهر تلك النماذج نموذج إيفررد ديمينج Edward Deming ونموذج جوزيف جوران Joseph Juran، ونموذج مايكروم بلانديج ونموذج هلمير Hamber، ونموذج فليب كرسبي Philip Crosby، ونموذج شركة IBM..... إلخ.

وقد شجعت وتبليغت تلك النماذج من حيث التحضر الرئيسية التي تكلف منها وإن كانت جميعها تسعى لتحقيق هدف واحد هو تحسين سعة المنظمة وريادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها، وتحسين تكلفتها ولعل من المثير للتعرف على بعض التحضر الرئيسية التي تتكلف منها النموذج^(١):

نموذج إدوين ديمينج - Edward Deming

بعد "فولارد ديمينج" الأب الحقيقي لحركة الجودة مفهوم شامل، لذلك يلعب بركه شرة إدارة الجودة الشاملة، وقد قام ديمينج بتطوير فكرة لنمائه "تيورات" المتعلقة بالجودة، حيث عدل دورته الثلاثية ليراجع لتصبح رباعية تتضمن عمليات التخطيط والتفكير، والتقييم بناء على المعايير الموضوعية، وإنفاذ الإجراءات التصحيحية، وأخيراً يركز على ضرورة جعل عملية التقييم عملية مستمرة ليست لها نقطة بداية أو نهاية بل سلسلة من المراحل المتتابعة غير المنقطعة ويمكن تناول هذه المراحل الأربع بالمفرد كالآتي:

١- **خطوة:** وذلك بالتركيز على العمل ومنظوماته، ورعايته وترجيئه ليسى المعقول وبشرته كل المديرين والمخططين والموظفين الذين يسططون معاً لتحسين النظام.

٢- **خطوة:** ويتم التفكير أولاً على هيئة تنبؤية، وهنا يظهر لدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين، ويتم تسجيل الملاحظات، بإحدى القسري الآتية (خرائط التحكم - مخطط السبب والنتيجة - تحليل باريتو).

٣- **خطوة:** وهنا يتم دراسة وتحليل كل نتائج الاختبار ومناقشتها، وربط عنصر التنبيه واتره على باقي التحضر، وإتقاني لأن تلك يحتاج إلى مهم واضح للعلاقات الخطية المتبادلة بين التحضر المختلفة.

٤- **المعل:** يسعى لتخذ الإجراء المتناسب وفقاً للهدف من التجربة ومقارنتها بالنتائج وهذا إما يعني الفكرة أو منهجها، أو تقنياتها كنية والحكم هنا يذهب إلى يكون جاسماً.

وقد فكر كيمنج على عدد من الجوانب المهمة في الإدارة وعدد من المبادئ القيمة في تحسين وتطوير أداء المنظمات، فهذه لأهمية قائمة على أسس علمية في إطار قاعدة من البحوث المتكاملة في إطار مناخ تعاوني يضع في بؤرة اهتمامه الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للصناعة، ويسود من بالتحسين المستمر والتدريب والتنظيم المتواصل.

نصفه جيزيف جوران

ويعد "جيزيف جوران" من القواد الأرق في مجال الجودة، فهو الذي علم الجودة للعالمين مع كيمنج حيث ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية.

ولكن "جوران" على أن الجودة لا تحدث بالصدفة ولكن لابد لها من تخطيط واضح، وأن أغلب المشكلات تأتي من سوء الإدارة، وأن الجودة على ملائمة الاستخدام، ويعتقد بأن المهمة الأساسية لها تركز على وضع وتنمية برنامج للإنتاج أو الخدمة مقابل احتياجات زبائن العملاء، وهو بذلك يؤكد أن الجودة تبنى من زبائن:

الأولى: مقارنة تقبل العيوب أو التصور في الخدمة المقدمة.
الثانية: محاولة تصحيح شكل الخدمة سعياً لإتباع احتياجات العملاء وكسب رضاهم.

وقد طور مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية للجودة تقوم على ثلاثة عمليات إجارية رئيسية تكتفي جوران هي:

وثيقة الجودة Quality Control:

وهي تتكون من ثلاث مراحل:

١- تقويم الأداء القبطي الفعلي.

٢- مقارنة الأداء القبطي بأهداف الجودة الموضوعية مثلاً:

٣- تقييم العمل بناء على الاختلافات بين الواقع والمستهدف.

تحسين الجودة Quality Improvement:

وتتضمن خطوات التحسين في ضوء أفكار جوردان لخطوات رقابية :

١- توفير بيئة مناسبة للتحسين لمشاريع تحسين الجودة.

٢- التعرف على الاختلافات الخاصة من المنتجات ومشاريع التحسين.

٣- إقامة مشروع فريق لكل مشروع تحسين مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه.

٤- توفير التدريب والتأهيل للفرق من أجل زيادة القدرة على تشخيص المشكلات والتعرف على أسبابها.

٥- التحسين الملاج (استراتيجية التحسين الملاج).

٦- إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكاسب والاحتفاظ بها.

تخطيط الجودة Quality Planning:

تقع مسؤولياتها على الإدارة العليا وتقسّم إلى عدة خطوات هي:

١- التعرف على العملاء (المخرجين والدخالين).

٢- تحديد الاختلافات الحالية والمستهدفة للعلاء.

٣- تطوير مواصفات وملائم الخدمة أو المنتج لكي يستجيب لاحتياجات العملاء.

٤- إقامة وتطوير العملية التي تضمن أن تقوم المنتج ذو الملائمة المطلوبة.

٥- تحويل حشد الإنتاج إلى صولت فعلة.

نموذج هامر Hammer :

يتكون من المصنوع التالية:

- ١- الهدف: توفير الرضا لدى العميل.
 - ٢- الفكرة: العملية والجدية في التطبيق وتوفير الدعم لطلبك للجهود المبذولة.
 - ٣- توفير الخدمات: التعرف على حاجات العميل وتوكلاته، وتعرف الجدة في تصميم الخدمات.
 - ٤- الهيكل التنظيمي: تكون الأجهزة التي مسئولية التنسيق للبرامج ومتابعته وتقييمه.
 - ٥- التطعيم والتدريب: تهيئة جميع العاملين وإعدادهم في مختلف المستويات التشغيلية.
 - ٦- الاتصال والمعلومات: توفير نظام جيد للاتصال وجميع المطرقات.
 - ٧- التحسين المستمر: متابعة تكاليف الخدمات ورصد المشكلات والحلول ودراسة مختلف العميل باستمرار لأخذها بالحسبان في عمليات التحسين.
- نموذج فلييب كروسبي:
- أرتبط اسم كروسبي بـ"بائعي من الأفكار القوية حول الجودة: الأولى هي أن الجودة تنطق بالهتان Quality is Free ودون تكاليف إضافية ، والثانية مرتبطة بمبدأ أو مفهوم الأخطاء الصغرى Zero Defects أو عدم وجود عيوب. ومن أهم المعتقدات القوية التي ألقاها كروسبي "يمكنه تحقيقه إلى إخراج الجودة ، مائة:
- ١- أهمية دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة وضرورة تسهّلها بالجودة والتحسين المستمر.

٢- التركيز على العنصر البشري والجوانب التنظيمية في عملية تحسين الجودة أكثر من استخدام الأساليب الإحصائية المعنوية بها من قبل نموذج جوردن.

٣- التركيز على أن التحسين يتطلب التمسك والوعي بالجودة وفي ذاتهم والتدريب هو سبيل ذلك، وسبيل التنفيذ لما تم التمسك عليه.

٤- التكلفة هي مقياس الجودة والتي على أساسها تتخذ القرارات.

٥- تقدير إسهامات العاملين والاعتراف بدورهم في تحقيق الجودة.

٦- ضرورة إقامة فرق تحسين الجودة ومجالس الجودة لتوسيع قاعدة المشاركة والوعي بالجودة لوقوف على الوضع الراهن للمنظمة مسجلاً لتحرر من الأخطاء.

نموذج أرموند فاسمبورا: Armond V.Fasombura

طور الفاسمبور مفهوم رغبة الجودة الشاملة، وأكد على أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئين مرحطين: النظام الإداري والذي يركز على مفاهيم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، والنظام الفني التكنولوجي والذي يتضمن عمليات تحسين الجودة. ويرى ضرورة التمسك والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة التقنية التكنولوجية بحيث تتلاقى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية للمنظمة.

ويطور الفاسمبور مفهومه في حشر نقاط يرى أنها ضرورية لتحليل

الجودة ورفع مستواها هذه النقاط الخمسة هي:

١- جعل الجودة علوية وأساسية انطلاقاً من ثقافة المنظمة.

٢- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تعارض.

٣- أن تسمى الجودة -أ- وفيه ويقوله الفاسمبور.

- ٤- تركز العمل على كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- ٥- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
- ٦- أن تختد الجودة والإبداع كل منهما على الأخرى.
- ٧- أن تصبح الجودة عملية تلقائية.
- ٨- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- ٩- أن تكون الجودة كل قدر من رأي المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- ١٠- أن تعد الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالصلاء والموردين.

المفهوم طبقاً للصيغة:

يعني ضمان الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ لتتحكم في درجة جودة المنتج النهائي بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة وأفضل تكلفة ممكنة وبمعنى آخر هي جعل الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة للإدارة التي يمكن بواسطتها أداء خدمة ذات جودة عالية^(١).

والى ضوء ذلك يهدف ضمان الجودة في عمل كل فرد مسئولية تحقيق الجودة في الصلوات التي يحضرون مسكون فيها ، ويتضمن ذلك العمل مع هذه الصلوات كمساهمة لمحاولة تحويل المشكلات والعيوب والمواد والوثائق لهم ، وتوجيه وتقييم الأداء الجيد وتحويل المشكلات ، وتغلب الإجراءات ، فالغاية من ذلك يهدف منع تكرار الأخطاء والتقصيات فراجعة للبيانات ، ويجب التركيز على الإجراءات الوقائية والتصميمية بهدف تحقيق الجودة الوقائية ، ويجب أن يؤدى كل فرد المهام في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تم تحديدها بواسطة نظام أفراد الجودة الشاملة^(٢)

وبناء عليه فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية يجب أن تكون في أي نموذج لضمان جودة مؤسسات التعليم مهما تباينت تطبيقات مفهوم ضمان الجودة هذه العناصر هي^(٣١).

- وجود رؤية عامة لأهداف وقيم أساسية مهمة وإستراتيجية المؤسسة التعليمية كهدف إلى ضمان الجودة.

- قيادة فعالة وخطط تطوير هذه القيادة.

- التركيز الصحيح لكل الأنظمة الجزئية والسلويات والمسئوليات للتطبيق للجودة وضمان مستوى الترفيع للتعليم المتقدم.

- توفير برامج وسياسات لتطوير الأشراف على الشامل للمعلمين وكل العناصر البشرية في المنظمة.

- قاعدة معلومات منظومية كاملة ومتكاملة للجودة تغطيها منظمة متكاملة من مؤشرات الأداء.

- نظام إداري شامل موجه بالأداء وقائم على مدخل النظام.

- بناء تعليمي وتصميم وتطبيق نظام تعليمية في أداء كل المجموعات للوظائف الجوهرية.

- عمليات وإجراءات واضحة تؤدي إلى التحسين المستمر للجودة.

- قياس الأداء بدقة من خلال مقارنة الأداء القائم بالمعايير الموضوعية والمستعدة للأداء الجيد.

- إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إداري لرفعية وتطوير العمل نماذج لضمان الجودة في التعليم العالي.

برخ مفهوم ضمان الجودة في العقد الأخير كمنهجية أساسية في كثير من الدول، حيث تشكلت معظم المؤسسات - منها المؤسسات التعليمية -

بمتحقق مسان الجودة الأكاديمية ، ومن ثم تم إنشاء الشبكة الدولية لوكالات
مجلس الجودة في التعليم العالي ودخلت هذه الشبكة طورت أربعة مدخلين
أساسية لمسار الجودة هي^(٣٦):

أ- الاعتماد.

ب- التقييم.

ج- المراجعة الأكاديمية.

د- المحاسبية ومؤشرات الأداء.

ومن طرح بشرى من التفصيل النظام الاعتماد.

نظام الاعتماد الجهوي The University Accreditation :

بعد الاعتماد الجهوي مخططاً عاماً لتحقيق الجودة ولإحداث التطوير
للتعليمي الجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لإجراء المظهر المحددة والتدعيم
وتعزيز مؤشرات الجودة، حيث يقوم هذا المخطط على فكرة حتمية التغيير
لتصلح لتحويل الأهداف ودعم الإيجابيات وتحفيز الطيقات وحلها وهذا مما
يتلى مع مفاهيم الإدارة ومداخلها الحديثة كإدارة الجودة الشاملة^(٣٧).

ويهدف بالاعتماد الاعتراف بالمؤسسة التعليمية من قبل الروابط أو
التعليمات المهنية في ضوء متطلبات ذلك الاعتراف^(٣٨).

كما يهدف به أيضاً قبول المستوى التعليمي والمجلس المؤسسة
التعليمية والاعتراف بها من قبل هيئة خارجية مسؤولة عن ذلك، وشهانتها
بان هذه المؤسسة استوفت الشروط اللازمة لذلك^(٣٩).

كما يعرف أيضاً بأنه إعطاء إجازة أو ترخيص بحرف بشأن
لمؤسسة التعليمية لتحتفظ بالمظهر التي توظفها للاضطلاع إلى هذه
المؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأخص المهنة المتخصصة^(٤٠)

المؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأحرى المهنية المتخصصين^{٢٨}
 وبما أن الاعتماد الجامعي في ممارسة أنشطته في رؤيته العمل
 للجامعة من خلال شمولية القائمة على استخدام المنهج المنظومي الذي يرى
 العمل الجامعي كبنية كلية متكاملة وكونه تشبيهاً مستمرة وبشكل مستمر
 مستمرة في مجال ومجاله هذه الدورة تقوم كافة نظمها الكلية للكلية
 المتكاملة للمؤسسة الجامعة والكافة من التخصصات والمجالات
 والمخرجات كما يوضحها الشكل التالي^{٢٩}:



شكل (٢٨) المدخل المنظومي للتعليم الجامعي

المصدر: الاعتماد الجامعي

يسعى نظام الاعتماد إلى تحقيق أهداف محددة حيث يعمل على
 التحسين والتطوير النوعي لمؤسسات التعليم العالي والترويج التعليمي بها
 كما يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بنوعية غير امج النظام للجمهور.

بالإطلاع عليها، وتدعم مساهمة تلك المؤسسات والبرامج، بالإضافة إلى عدد من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي^(٢٤):

١- مساعدة الجامعات والمؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها من خلال عملية تقييم ذاتي ووضع خطط للتقيد وتحقيق ما لم يتحقق منها بعد ذلك.
٢- منح الجامعات والبرامج المعتمدة مكانة متميزة في المجتمع وبين الجامعات الأخرى، وشجع على التعاون والتشراك بين أفراد الجامعات والاتحاد وتبادل الخبرات.

٣- تخفيف سوق العمل بأفضل الخريجين بل جعله سفرة لطلاب على توظيف عالية لأنه يزيد من ثقة أصحاب الأعمال في خريجي الجامعات المعتمدة وأيضاً يرقى بالمهنة ويطورها.

٤- مساعدة الجامعات في الحصول على التمويل الكافي والضروري من الحكومة ويضمن للطلاب جودة الجامعات أو البرامج التي يرغبون الالتحاق بها
أنواع الاعتماد الهام:

يعمل البعض على تقسيم الاعتماد إلى ثلاثة أنواع هي:

الاعتماد المؤسسي، والاعتماد التخصصي، والاعتماد المهني، ولها

على توضيح لكل نوع من الأنواع الثلاثة^(٢٥):

الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation:

يمنح هذا النوع من الاعتماد تأملاً أولاً ومبتدئاً للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدت عامة متكاملة (Total operating units)، ويمثل المعصوم على هذا النوع من الاعتماد الخطوة الضرورية الأولى للبدء في العمل، ولذا أكد من أن المؤسسة التعليمية بكل ما استوفت الشروط والمعايير

والمرجعيات أو المستويات الستة ومنها:

- معيار تنظيمية ومالية تختص بالجهة الجامعي ومسلته.
 - معيار أكاديمية تختص بالبرامج التعليمية الأستاذة الطلاب وغيره.
 - معيار إدراية تختص بالهيكل الإداري والموظفين والعاملين.
 - معيار مالية تختص بالهيكل والموارد المالية والموازنة.
 - معيار نشاط للأصحية.
 - معيار الموارد والخدمات تختص بالمختبرات والمكتبة والخدمات العامة.
- وهذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافاً بالكل الشامل للمؤسسة،
فإذا ما تم التأكيد من توفر هذه المعايير يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمي
أو البرنامجي كجرء مكمل للاعتماد العام للمؤسسة.

الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي

Academic Programmatic Accreditation

يقصد به الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة أو برنامج تعليمي في ضوء اشتقاء معايير الجودة للدرجة المعتمدة التي تسيرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة، ويمنح هذا النوع من الاعتماد للبرامج الأكاديمية المتميزة بعد حصول المؤسسة التعليمية على الترخيص الأولي، والاعتماد المؤسسي العلم وبعد خضوع المؤسسة الأولى بسنة واحدة على الأقل لخصائي الحصول على عملية تقوم بتكاملة من خلال لخصائي فريق أكمل ما ينطبق بالبرامج الدراسية لى كافة مرادها، وأعضاء هيئة التدريس ومؤسساتهم الأكاديمية وخبراتهم، ونسبهم، والبحثة، وعدد الطلاب، وتدابيرهم في الامتحانات الشهيرة والفنية وتوفر مصادر التعليم المختلفة كالمختبرات والمكتبة وكافة التجهيزات والمختبرات المؤسسة الأخرى.

الاعتماد المهني Professional Accreditation

يقصد به الاعتراف بالكفاءة للممارسة مهنة معينة في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، ويمنح هذا النوع من الاعترافات لشهادات الأكاديمية والمهنية ذات الصلة بالمهنة المتخصصة كالطوب الطبية والمهنية والمهنية وإداريا الأكاديمية، وذلك من قبل مؤسسات اعتمادية تقوم بها الحكومات والبريط والقطاعات المهنية الخاصة بكل مهنة.

على سبيل المثال يجب على الطلاب الذي حصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة - اجتياز عدد من الامتحانات المهنية الخاصة للحصول على رخصة الممارسة في مجال الهندسة.
مراحل الاعتماد المهني:

تمر مهنة الهندسة الهندسية بمجموعة من المراحل الرئيسية التي قد تختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام اعتماد إلى آخر، إلا أنها جميعاً تتلخص في أربعة مراحل رئيسية في نهايتها يحدد قرار الاعتماد المؤسسة حين الدراسة كليا أو جزئياً، أو إعطائها فترة اختبار فيها تصبح بحسب الأوضاع أو برضى طلب الاعتماد.
وتتمثل مراحل الاعتماد في:

- اعتماد المؤسسة لتحليل التقييم الذاتي Self Assessment من خلال جميع وحداتها والذي قد يستغرق إضافة ما يقرب من ستة شهور.
- برمل اختيار إلى هيئة الاعتماد التي تقوم بدراسة ومراجعتها لتحديد نوع الترخيص للمؤسسة
- قيام فريق من المقيمين الخارجيين بتقييم المؤسسة الاعتماد ببروتوكول

المؤسسة حيز الاعتماد لمراجعة ومناقشة بعض عناصر التقرير الذاتي
إعلان النتائج في ضوء ما توصلت إليه رابطة فريق المقيمين هذه النتائج
التي تعدد ما إذا كان سوف يفتح الاعتماد للمؤسسة أم لا.
- المتابعة وإعادة الاعتماد: يتم اعتماد تقرير المؤسسة بمسحة دورية (٣-٧)
سنوات، وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية وتضمين المؤسسات للبيانات
المبدئية، فتتأكد من المنظمات التي أوصت بها هيئة الاعتماد قد عملت بها
المدرسة أم لا.

وتختلف معايير الاعتماد الجمعي وتنتج من دولة إلى أخرى ومن
وكالة أو مؤسسة اعتماد وأخرى إلا أنه ثمة معايير أساسية لعملية الاعتماد
هي:

- ١- الطلاب
- ٢- الأهداف التعليمية
- ٣- التقييم ونواتج البرنامج
- ٤- المكونات التخصصية
- ٥- أعضاء هيئة التدريس
- ٦- المصروفات
- ٧- اندماج المؤسسة والموارد المحلية
- ٨- معايير البرنامج

مواضيع الفصل

- ١- سلامة عبد العظيم حسن: إدارة تنمية القوى البشرية في المنظومة المدرسية في ضوء التقنيات العلمية المعاصرة ، مجلة كلية التربية بدمياط ، ج ٤٨ ، ص ١٢ ، يوليو ٢٠٠٦ ، ص ٢١-٢٣.
- ٢- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي بالمملكة ، بدون ناشر ، ١٩٩٧ ، ص ٩.
- ٣- المرجع السابق ، ص ٧.
- 4- Carroll, Michael, R, et al., Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall Jersey, 1997, P. 650
- ٥- أحمد طارق مطوظ: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجودة ومؤسسات التكيف معالي ، المؤنذر القومي لشؤون التعليم العالي (البحر الثالث)، التكيف مع التغيرات: أفاق الإصلاح والتطوير ١٩-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤، مركز التطوير الجامعي ، القاهرة ، ص ١٩.
- ٦- المرجع السابق ، نفس الصفحة.
- ٧- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التنظيمية والمدرسية، دار الفؤاد للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤٩.
- ٨- محمد حسين العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمعاهد التعليم العالي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٠-١٣١.
- ٩- مجمع قضاة التربية: المعجم القوي ، ج ١ ، مطبعة مصر ، ١٩٦١-١٩٦١ ، القاهرة ، ص ١٤٦.
- 10- Webster's Third New International Dictionary of the

English Language Unabridged, Spring Field, Massac
Curetea, U.S.A., 1976, P. 1858.

11-Ibid, PP 134-135.

- Sallis Edward: Total Quality Management in
Education, Kogan Page, Services, 1993, PP 14-16.

١٢- أشراف السيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤثرات في التعليم
الجامعي، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧، ص ١٠٦.

١٣- جوزيف جابلوسكين: إدارة الجودة الشاملة - تطبيق إدارة الجودة
الشاملة نظرية عامة ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء ٢، مركز
الخبرات المهنية للإدارة، (رميك ٢)، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٦.

١٤- لويز أليجار: إدارة العمليات بالجودة الشاملة - رؤى التنمية
المتميزة، إيتيك، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٦٢.

15- Deming, W. Edward: Out of The Crisis, Cambridge
Cambridge University Press, 1936, PP. 7-11.

١٦- بنظر على سبيل المثال:

○ عمل الشرواي، التحليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لبلد
(١٩٠١)، المنظمة المرجعية، ط ١، الشركة العربية للأعلام العلمي،
القاهرة، ١٩٩٥.

○ أحمد مرمي محرم: إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم - التطبيق -
الوسائل المستخدمة، نشرات أفكار التغيير، مركز إيد سويس
للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤.

١٧- بنظر على سبيل المثال:

- Deming, WE.: The New Economics, Mid Center For
Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1993

- محمد حسنين الجبلي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لتعليم
التنوع العلم ، مرجع سابق ، ص ١٤٣-١٤٤.

١٨- فؤاد و غزل و احبت متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في
التعليم ، المركز القومي للبحوث التربوية والتكنوية ، القاهرة ، ٢٠٠٠
١٩- يفتوح على سويل المنك:

- Hunt, V Daniel: *Quality in America – How to Implant
A Competitive Quality Program*, Business on Irwin,
U.S.A, 1992, P. 56.

- Juran, J M.: *Juran on Leadership for Quality*, The Free
Press, New York, 1989, P.4.

- Sallis Edward: *total Quality Management in
Education*, Kogan Page, Op.Cit , 1993, P 15.

- لهائل الشريعتي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي
والعالي ، رؤية مقترحة ، مجلة كلية التربية ، المقررة ، العدد (٢٧) ، مايو
١٩٩٨ ، ص ١٥٤.

- أشرف السعيد أحمد محمد: مرجع سابق ، ص ١١٢-١١٣.

- اريد زين انيس: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في
المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ١٩٩٦ ، ص ٣٣-٣٦.

20-Kisan,C. *Quality Assurance in South Africa*, *Quality
Assurance in Education Journal*, Vol. 7, No. 3, P.126.

٢١- صلاح محمود عبد العزيز وصلاح عبد العظيم حسن: ضمان جودة
ومعيار اعظم مؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح) ا
مؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية : المؤتمر الوطني
لمسوى الثالث عشر بكلية التربية ببحر سويف بالاشتراك مع الجمعية

لمصرية التربية المقارنة والإدارة التعليمية : الجزء الثاني : ٢٠٠٥
ص ٤٨٠ .

22- Boyle, Patrick :Views From Different Hills:
Getting the Indicators Right in Educational
Quality Assurance,
9http://cma.hci.ac.ae/025bgh/html).p.1

٢٣- صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسن، مرجع سابق،
ص ٤٨٨ - ٤٩١ .

٢٣- عادل عبد الفتاح سلامة وأمين القوي : دراسة مقارنة للنظم
الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية
وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية : جامعة كلية التربية :
جامعة عين شمس : المجلد (٢١) : الجزء (٤) : ١٩٩٧ : ص ٤٠ .

24-National Council For Accreditation of Teacher
Education Accreditation. Washington,De.1997.P.2.

٢٥- سمائل القويبة المتخصصة. الإزكاء بمستوى خروج النظم
لعللي والجامعي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تصنيف
المستقبل؛ المؤتمر القوي للنظم العالي (١٣ - ١٤) فبراير ٢٠٠٠
ص ١٢

26-The Webster's Third New International Dictionary.
OP.Cit,P 13

٢٧- عادل عبد الفتاح سلامة وأمين القوي مرجع سابق ص ١٦
28-Sterling, Bill. Accreditation Certifying Public, Work
Excellence, American City & Country, Vol 115. Issue 2.
Aug 2000. P.5.

٢٩ - ينظر على سجل المتك.

- Van Vught Frans, OP.Cit.P.7.

أ.د. السيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤثرات على تطبيق
المعنى: مرجع سابق، ص ١٥٦- ١٥٧.

فهرس المحتويات

المسلسل	للوضوع
٩	المسلسل الأول مقدمة الإدارة
١١	- مقدمة
١١	- تطور الإدارة
١٦	- مفهوم الإدارة
١٧	- تعريف الإدارة
٢٤	- خصائص الإدارة
٢٧	- الإدارة التنظيمية
٢٨	- خصائص الإدارة التنظيمية
٣١	- وظيفة الإدارة التنظيمية
٣٢	- مستويات ووظائف الإدارة التنظيمية
٤١	المسلسل الثاني الإدارة من المنظور الإسلامي
٤٢	- مقدمة
٤٤	- الإدارة في الإسلام
٤٤	- مفهوم الإدارة في الإسلام
٤٦	- مبادئ نظرية الإدارة في الإسلام
٥١	- مستويات الإدارة في الإسلام

المسلسل	الموضوع
٦٧	الفصل الثالث الاتصال والإثارة
٦٩	- مقدمة
٦٩	- تطور الاتصال
٧١	- ماهية الاتصال
٧٣	- المنظور الإسلامي للاتصال
٨٣	- وظائف الاتصال
٨٥	- عناصر الاتصال
٨٦	- ميادين الاتصال
٨٩	- مراحل عملية الاتصال الإسلامي
٩٢	- لأهمية الاتصال
٩٦	- أساس الاتصال
٩١١	- شبكة الاتصال
٩١٤	- وسائل الاتصال
٩١٩	- التخطيط والتنظيم والإثارة في عصر ثورة الاتصالات
١١٥	الفصل الرابع العلاقات الإنسانية والإثارة
١١٧	- مقدمة
١١٧	- مفهوم العلاقات الإنسانية
١٢٠	- العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي

المسلسل	الموضوع
١٢٧	ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية
١٢٨	مبادئ العلاقات الإنسانية
١٣١	- العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
١٣٧	- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
١٤٠	- إجراءات مراعاة الإنسانية في التنظيم والخطط
١٤٩	الفصل الخامس إدارة الصف
١٥١	- مقدمة
١٥١	- مفهوم إدارة الصف
١٥٤	- أهمية إدارة الصف
١٥٦	- أهداف إدارة الصف
١٦٠	- خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف
١٦١	- حالات عملية في إدارة الصف
١٦٥	الفصل السادس أنشطة القيادة وفاعليتها
١٦٧	- مقدمة
١٦٧	- مفهوم القيادة وأركانها
١٦٩	- الفرق بين القيادة والقيادة
١٧٠	- الفرق بين المعرفة والقيادة
١٧٢	- الفرق بين الإداري والقيادة

المجلس	الموضوع
١٧٣	- الفرق بين المدير والمالك
١٧٤	- القيادة في الإسلام
١٧٧	- مفهوم القيادة التربوية
١٧٧	- الخصائص العامة للقيادة التربوية كالقيادة
١٨٠	- أهم وظائف القائد التربوي
١٨١	- المهارات الأساسية للقيادة التربوية
١٨٢	- أنماط القيادة
١٩١	- العلاقة بين نمط القيادة وخصائصها
١٩٢	- مدير الأنشطة الثلاثة والتصرفات في المنظمة التعليمية
١٩٦	- الصفات اللازم توافرها في مدير المدرسة
٢٠٦	- خصائص مدير المدرسة كقائد
٢١٢	الفصل السابع الإدارة وصنع القرار واتخاذ
٢١٥	- مقدمة
٢١٦	- مفهوم القرار
٢١٩	- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
٢٢١	- العوامل التي يهيئ مراحلتها عند اتخاذ القرار
٢٢٢	- المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار
٢٢٣	- عناصر عملية اتخاذ القرار
٢٢٧	- مستويات صنع القرار
٢٢٨	- تصنيف القرارات

المجلد	الموضوع
١٢٩	- قضاة القرويات التبريرية
٢٣٠	- خطوات ومرحلة صنع القرار
٢٣٦	- مصطلحات صالحة صنع القرار
٢٤٠	- المشاركة في اتخاذ القرارات
٢٤٣	- شروط القرار الرشيد
٢٤٧	الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي
٢٤٩	- مقدمة
٢٤٩	- القضاء التاريخية للتخطيط الاستراتيجي
٢٥٨	- المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي
٢٥٨	- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
٢٥٩	- سمات التخطيط الاستراتيجي
٢٦١	- أنواع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
٢٦٥	- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
٢٦٦	- عناصر التخطيط الاستراتيجي
٢٦٨	- التخطيط المدرسي الاستراتيجي
	- نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي
٢٧٧	الفصل التاسع الجدولة في التخطيط وتطبيقاتها

المسائل	الموضوع
٢٧٩	- مقدمة
٢٧٩	- مميزات الحاجة إلى ضمان الجودة في التعليم
٢٨١	- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
٢٨٤	- الجودة في الإسلام
٢٨٦	- مفهوم الجودة
٢٨٧	- تعريف إدارة الجودة الشاملة
٢٩٠	- أهداف إدارة الجودة الشاملة
٢٩١	- أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٢٩٢	- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٣٠١	- مؤشرات الجودة في التعليم
٣٠٧	- نماذج إدارة الجودة الشاملة
٣٠٨	- مفهوم ضمان الجودة
٣٠٩	- نماذج لمبدئ ضمان الجودة في التعليم الجامعي
٣٧٦	الطهراني

٢٠١٠/٢٦٥٤	رقم الإصدار
I.S.B.N	التقييم الدولي
978-977-328-674-6	

